كيف انطلقوا

العلامات التجارية

كيف تحولت 20 فكرة جيدة إلى مؤسسات تجارية عالمية رائعة













إعداد: ديفيد ليستر



كيف
انطلقوا

العلامات التجارية

كيف تحولت 20 فكرة جيدة

إلى مؤسسات تجارية عالمية رائعة

إعداد: ديفيد ليستر





إعداد: ديڤيد ليستر
ترجمة: رولا مكي

الطبعة الأولى 2010 م

الناشر



هاتف: 823720 1 961+ فاكس: 825815 1 961+ ص.ب: 13/5687 بيروت - لبنان
info@daralmoualef.com www.daralmoualef.com



هاتف: 6222622 2 971 + فاكس: 6222112 2 971 + ص.ب: 62606 أبو ظبي
info@maalam.net www.maalam.net

الطباعة: شركة المجموعة الطباعية /بيروت info@printingroup.com

First published October 2008 under the title" How They Started: Global Brands" by Crimson, a division of Crimson Publishing. Webminister House, Kew Road, Richmond Surrey TW9 2ND.

Arabic Edition published October 2009 by Dar Al Moualef

المقدمة

يرتكز هذا الكتاب "كيف إنطلقوا" على بعض العلامات التجارية العالمية، لتلبية رغبة القراء في المزيد من الكتب المماثلة.

لطالما أثارت الطريقة التي بدأ فيها معظم المؤسسات التجارية، اندهاش العديد من الأشخاص وخاصة المشاريع التجارية التي اعتبرت مسلمات كأي جزء آخر من حياتنا. فإن بعض الأشخاص الذين اتصلوا بنا بشأن العدد الاول، هم أنفسهم مقاولون (منتجون) على صُعُد مختلفة ولكن بجميع الأحوال جميعهم مقاولون، وبعضهم الآخر طلعوا بفكرة أوً فكرتين حول البدء بمشروع عمل تجاري معين ولكن لم يسعوا إلى تحقيقها (تنفيذها). وآخرون أرادوا إنشاء شركاتهم الخاصة نتيجة تأثرهم بالبرامج التلفزيونية الناجحة كالابرنتس ودراغونز دين وبالتالي معرفة ما قد يحتاجه الأمر لإنشاء مؤسسة تجارية. فيتساءلون، إذا كان يجدر بهم السعي وراء تطبيق أفكارهم أي معرفة ما إذا كانوا فعلاً مقاولون، أو ربما مجرد الاستمتاع بالأفكار التي تثيرها قراءة "كيف إنطلقوا".

وبعيداً من الأوهام: فإن قراءة هذا الكتاب سوف تجعلنا نستنبط الأفكار. ومن المدهش في الأمر معرفة كيف جاءت الأفكار التي أدت إلى صناعة المنتجات التي نتعامل معها اليوم كمسلّمات، وربما معرفة كم تم التخطيط لها أو ما الدور الذي لعبه الحظ والصدفة في ابتداعها. فمن الطبيعي التساؤل كيف يمكن لأمور كهذه أن تحدث من دون تدخل القدر. ومن ثم التساؤل حول ما كانت ستؤول اليه أفكاركم. أو ما إذا كان هنالك فكرة ذكية أخرى قد تتحول إلى ماركة تجارية عالمية، ولو أنك فكرت أكثر بقليل لربما كانت من نصيبك. لقد بدأت عدداً من الأعمال التجارية بنفسي وما زلت أشعر بالحماسة نفسها عندما أقرأ هذه القصص، التي تقودني إلى التساؤل عن ما إذا كان هناك أي عمل تجاري رائع يمكنني البدء به ويحقق نجاحاً مماثلاً فيما بعد؟

وعامل آخر يزيد من إثارة الأمور، وهو سرعة نمو هذه الأعمال التجارية. ويعتبر غوغل وبيبو بمثابة أوضح مثلين على ذلك، فمنذ عشر سنوات لم يكونا متوفرين للمستهلك، أما اليوم فيقوم عشرات ومئات وملايين الأشخاص باستخدامهما بانتظام. وأنا متأكد بأنه بعد عشر سنوات أخرى، سيكون هنالك العديد من المؤسسات التجارية المماثلة لتلك في شهرتها كما هو حال غوغل اليوم. هذه هي طبيعة العالم الذي نعيش فيه، فمع تطور التكنولوجيا، زادت سرعة نمو بعض الأعمال التجارية، فهل من الممكن أن تكون إحدى هذه الأعمال التجارية من نصيبك؟

مهما كانت الأسباب التي تدفعك إلى قراءة هذا الكتاب، فآمل أن تجد فيه مرادك، كما وآمل أن تلهمك مؤسستك التجارية الخاصة بك، فذلك أمر رائع، ستكون حينها قد اخترت طريقاً فيه مخاطرة ولكن مكافأة نجاحه كبيرة جداً. أو ربما قد تتراجع عن الفكرة بإنشاء مؤسستك التجارية الخاصة بك، ولا بأس بذلك، فربما لم يكن مقدراً لك أن تصبح مقاولاً. فمن المؤكد بأنه ليس مقدراً للجميع بأن يكونوا مقاولين. لقد قرأت مرة، دراسة تشير إلى أن واحداً من أصل كل عشرين شخصاً يتمتع بشخصية فريدة تخوله لان يكون مقاولاً، لا أكثر.

إذاً ماذا يتطلب الأمر لتكون مقاولاً؟ من خلال قصص الأشخاص المذكورين في هذه الصفحات؟ هناك صفتان تأتيان في المقدمة: الشغف تجاه الفكرة والتصميم لإيجاد طريقة لإنجاحها مهما كانت العوائق والصعوبات، فان العمر، الخبرة، الخلفية الثقافية وراس المال، ليسوا متطلبات أساسية. فمن الممكن جداً انشاء مؤسسة تجارية ناجحة مهما كانت أوضاعك المادية، أو عمرك، أو مستواك العلمي.

كيف تم اختيار الشركات لهذا الكتاب؟

بحثنا عن مؤسسات تجارية متنوعة، خاصة تلك التي يطمح معظم الناس بإنشاء مثلها، متجاهلين الأفكار الأقل عملية كالمؤسسات المادية الصغيرة! ومن هذا المنطلق، طبقنا ثلاثة معايير صارمة:

- الأمر الأهم أنه، يجب آن تكون الشركة التي سوف نتحدث عنها منشأة مق قبل شخص أو أكثر خطرت لهم الفكرة نفسها.
- كل مؤسسة تجارية نتحدث عنها يجب آن تكون ناجحة.
- يجب أن يكون لدى جميعهم اسماً معروفاً حول العالم.

وفوق كل شيء أردنا أن نظهر بأن كل الأفكار الرائعة، يجب أن تكون مبتكرة من قبل شخص أو مجموعة صغيرة من الأشخاص، والتي ستتحول فيما بعد إلى مؤسسات تجارية عملاقة عالمية خلال المئة سنة الأخيرة وحتى أيامنا هذه.

فقد قمنا بكل ما يمكن عمله للتحدث إلى مؤسسي هذه الشركات مباشرةً، مع أخذ عمر بعض المؤسسات التجارية بعين الاعتبار، لأن بعض هؤلاء المؤسسين قد توفي، وفي هذه الحال اعتمدنا على الأرشيف ومحفوظات الشركة وعلى الأشخاص الذين عرفوا القصة.

فمن المؤسف، حقيقة معرفة أن قليلاً من هذه الشركات تأسست من قبل نساء. والأقرب إلى ذلك هي شركة بيبو التي شاركت كسوشي بيرش بتأسيسها، وغرين اند بلاكس التي شاركت جوزفين فيرلي بتأسيسها، وشركة لونلي بلانت التي شاركت مورين ويلر بتأسيسها، وشركة ايباي التي كانت ميغ ويتمان المدير التنفيذي العام لها وبالتالي التي قادت لأعظم نمو ل ايباي في فترة استلامها المنصب. بالإضافة إلى ذلك، من المؤسف أيضاً عدم وجود تنوع عرقي بين المؤسسين، فكانت الغلبة للعرق الأبيض. ولهذا الموضوع علاقة كبيرة بالحقبة التاريخية التي

نشأت خلالها هذه المؤسسات التجارية. بحيث كان أمراً من الصعب تفاديه عند تغطيتنا لهذه الماركات المهيمنة على السوق منذ البداية. فان حوالي نصف المؤسسات التجارية التي قمنا بتغطيتها، كانت قد نشأت قبل الحرب العالمية الثانية، وخلال العقدين الذين تليا نهايتها. وكانت تلك فترة السبعينات، أي قبل بدء المرأة والأعراق الأخرى بالسعي إلى تحقيق طموحاتهم من خلال انشاء مؤسساتهم التجارية الخاصة. وهذا اتجاه عارضه ورفضه العديد من الناس في ذلك الوقت. فأنا اتطلع لنشر طبعة جديدة من "كيف انطلقوا" بعد عشر سنوات، وآمل أن نشاهد فيها تنوعاً أكثر بين قائمة المؤسسين.

بينما كانت أغلبية المؤسسين تتراوح أعمارهم بين 25 و40 سنة، كانت هناك استثناءات من جهتَي هذا الطيف العمري مما يثبت بأن العمر ليس حاجزاً، فعلى سبيل المثال، فإن بيتزا هات، تأسست من قبل طلاب جامعيين، بينما هي عبارة عن خدمة وجبات سريعة مشابهة ل "كي أف سي" التي أسسها هارلن ساندرز وهو في ال 56 من عمره.

لقد قمنا بالبحث عن مجموعة شركات تم تأسيسها حول العالم مع التأكيد على أن الاقتصاد الغربي قد تطور قبل الأعمال التجارية الآسيوية والأوروبية بوقت طويل، فبالنظر إلى لائحة تضم أضخم الشركات العالمية نحصل على مزيج مماثل للذي شمله هذا الكتاب في مضمونه. وبالتالي فان طبعة جديدة من "كيف انطلقوا" بعد 10 سنوات من الآن، سوف تشمل بشكل كبير شركات آسيوية، ربما شركة أو شركتين من روسيا أو وسط أوروبا، وربما شركة أو شركتين من البرازيل وفقاً لسرعة وطبيعة التغيّر الحاصل في الاقتصاد العالمي.

ماذا يمكننا ان نتعلم كفريق، مق هذه الأعمال التجارية؟

لماذا بدأو؟

غالباً ما تلعب دوافع المؤسسين دوراً أساسياً في نجاح أو فشل مشروع معين. وبالتحديد، فإنه من النادر جداً ان ينجح المشروع التجاري إذا كان هدف الشخص هو فقط جمع ثروة من خلاله. إن المؤسسات التجارية التي نعرضها هنا تدعم هذه الفكرة، فلم يخطط أحد لهذه المؤسسات التجارية لمجرد جني ثروة من تأسيسها. فقد تأسس أغلبها من قبل أشخاص كانوا مولعين بمنتجاتهم. سواء كان الهدف هو تحسين الشيء جوهرياً كما هي الحال لدى غوغل ودايسون، أو ربما بكل بساطة لأن المؤسس احب ناحية معينة من شيء ما وأراد العمل على تطويره كما هي الحال مع صوني وكلاودي باي. ومن المثير للاهتمام أنه في جميع الأحوال فقد ارتبط الشغف نحو منتج ما أو خدمة معينة بالإيمان، فالعمل التجاري الذي يتم انشاؤه سيجمع ما يكفي من المال ليبقى بالتالي صامداً وعلى قيد الحياة. فلم يكن ذلك بشغف عالم مجنون فقط غير مدرك للواقع التجاري.

في النهاية، لقد تأسس القليل من المؤسسات التجارية من قبل أشخاص

أرادوا بكل بساطة كسب عيشهم، فأنا أحب بشكل خاص بدايات بيتزا هات، حيث أراد مؤسسوها بكل بساطة تأمين أقساطهم الجامعية، أما فولفو ونوكيا، فقد تأسستا بهدف تأمين نوع معين من المنتجات التي ترفع اسم بلادهم عالياً. أما مؤسس نينتاندو فيقف جانباً باختلافه عن البقية: فإن المؤسس هيروشي ياموشي، كان قد ورث شركة صغيرة من عائلته قبل وقوع الحرب في اليابان، فكان مصمماً حتى قبل موافقته على أن يمسك بزمام الأمور أن يدير الشركة على طريقته الخاصة. فلم يعلم آنذاك بأن الالعاب الإلكترونية على الحاسوب سوف تكون مستقبل شركته، ولكن كان اندفاعه مبنياً على أساس طموح، مرتبط بالشرف على ما يبدو، ليراعي وينمّي الأعمال التجارية العائلية التي عهدت إليه. وأنا أتخيل أن عائلته أكثر من راضية بالنتائج التي وصل إليها.

كيف قاموا بتمويل نمو مؤسساتهم التجارية؟

جاء التمويل الأولي لكل من هذه الأعمال، من المؤسسين أنفسهم مع استثناءين هما نينتاندو وفولفو. وبالرغم من ذلك، فان معظم هذه المؤسسات التجارية التي نمت بسرعة استعملت مشاريع رؤوس اموالها الاضافية، واكثر من نصف السيولة، في البورصات من اجل جمع المال لاستكمال النمو قامت الاسواق المالية بالعمل جيداً لمصلحة هذه المؤسسات التجارية.

اما كوكاكولا فقد قامت بابتداع طريقة جديدة لتمويل مشروعها الذي نما بسرعة هائلة، وذلك من خلال ترخيص تعبئة منتجها في مناطق مختلفة. لاحقاً قامت بيتزا هات وكي أف سي، باتباع طرق مماثلة. فكانت الرائدة باستخدام نظام الامتيازات التجارية والذي يستخدم من قبل آلاف المؤسسات التجارية كوسيلة للنمو من خلال استعمال أموال وجهود وشغف أشخاص اخرين.

و من بين كل هذه الأعمال المذكورة، تعتبر مؤسسة دايسون التجارية من اكثر المؤسسات التي جاهدت لزيادة راس مالها، ومع ذلك يمكن فهم الأشخاص الذين قاموا برفض تمويلها، فهل تريد ان تمول مخترعاً شغوفاً يريد إدخال منتجه إلى السوق بهدف التنافس مع العديد من المؤسسات التجارية الضخمة والعالمية الراسخة بقوة في وجودها في السوق؟. ولكن لا يخلو الأمر من الرأسماليين المغامرين الذين يحبون دعم نمو القطاعات النامية، فقبل دايسون، كان سوق المكنسة الكهربائية يعتبر راسخاً بقوة.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن ايكيا، تميزت من خلال إصرارها على البقاء سرية (خارج نطاق الاكتتاب) بشكل خاص، بحيث كانت معتقداتها أساسية لنموها ونجاحها. وهذا يمثل تضارباً مثيراً للاهتمام مع المناهج والقصص المذكورة هنا.

ماذا يتطلب الأمر لتحقيق النجاح عالمياً؟

إن تأسيس أي مؤسسة تجارية ناجحة في أي بلد هو انجاز هائل. فهناك حكايات

لا تعد ولا تحصى حول مؤسسات تجارية ناجحة في وطنها الأم ولكن توسعها في الخارج جاء بنتائج كارثية. وحالياً، هناك شك عام كبير يتردد بين أوساط الصحافة حول إمكانية نجاح توسع السوبرماركت تيسكوز البريطاني في الولايات المتحدة الأمريكية. وتجدر بنا الإشارة إلى أن كثيراً من المؤسسات التجارية الناجحة في بلد ما، لا تفلح عند محاولتها الانتشار في الخارج، إلاّ أن بعض المؤسسات التجارية الوارد ذكرها في هذا الكتاب قد استطاعت تحقيق نجاح باهر لدى افتتاحها فروعاً أخرى في عدة بلدان، وهذا ما جعلها تتميز عن المؤسسات الأولى الوارد ذكرها سابقاً.

لقد انصب اهتمامهم جميعاً على أسواقهم العالمية، على خلاف المؤسسات التي تأسست في ظل اقتصاد نام كاليابان، فبعد تأسيس صوني ونينتاندو، لم تعط لفكرة التصدير أي أهمية الّا في مرحلة متاخرة، باعتباره ضرورياً لمواصلة أعمالها التجارية لفترة طويلة الأمد. فان أصحاب المؤسسات التجارية يقومون بكل ما في وسعهم لمواصلة أعمالهم التجارية بنجاح، ما اتخذ منحى الانتشار العالمي في هذا الكتاب.

وفي جميع الأحوال، كان يتم تصنيع المنتجات منذ البداية بشكل خاص ليتلاءم مع سوق تصدير كل بلد، مستخدمين الأشخاص المحليين ليعرفوا هذه المعضلة حتى يتحقق النجاح بسهولة، مع ان ترسيخ هذا الأمر قد يكون في معظم الاحيان بعيد كل البعد عن السهولة: فيجب اولاً البحث في الحاجات المحلية، اطلاق منتج يتلاءم مع السوق، وتامين موارد مناسبة للإطلاق.

تفوق المبادر أولاً

يقال عادةً إن الداخل الأول إلى السوق يملك أفضلية أكثر من غيره، فهو قادر على بناء مكان له في سوق البورصة، وعلى كسب ولاء الناس للمنتج دون أن يواجه منافسة هامة. ومن المثير للاهتمام، أن ثلث المؤسسات التجارية المذكورة في هذا الكتاب، كانت الاولى في تسويق منتجاتها، منها المؤسسات التجارية كأمثال كوكاكولا، بيتزا هات وبيلابونغ. ولكن لم يستطع ثلثي المؤسسات الاخرى القيام بذلك. اما بيبو وغوغل فقد نما كلاهما بسرعة كبيرة جداً بالرغم من مواجهتهم لمنافسة شديدة وهامة، والتي تمكن كلاهما من تخطّيها من خلال تقديمهم لمنتجات أفضل بأشواط وبسرعة فائقة. ربما دايسون هو المثل الافضل للمؤسسات التجارية التي قامت بالخطوة الاولى بتقديم منتج فريد من نوعه جاعلاً مؤسسته التجارية اليافعة تسيطر على السوق وتحتل مركز ألرائد في معظم البلدان عبر تقديمها منتج افضل بشكل واضح.

ما هو الدرس الذي يمكن ان نتعلمه من كل ذلك؟ انه لأمر رائع ان تكون الاول في دخول السوق، ولكن الاهم من ذلك ان تكون افضل من الاول. فان نجاح الأعمال التجارية في جميع انحاء العالم يعود في الحقيقة إلى اعطاء الزبائن ما يريدونه بالفعل، وليس فقط معرفة متى تبدأ، وانما أيضاً معرفة كيف تستمر.

ديفيد ليستر

ايلول 2008.

ملابس و ماركات المستهلك

أديداس

نجاح مدعوم

المؤسس: ادولف (ادي) داسلر

عمر المؤسس عند البداية: 20 عاماً

الخلفية: خباز

سنة التأسيس: 1949

نوع المؤسسة التجارية: شركة منتوجات رياضية.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: أكثر من 170 بلداً.

المبيعات والربح الصافي: 10،3 مليار يورو، و55 مليون يورو (مجموعة اديداس 2007).

إن أي عدّاء يقول لك بأن الحذاء الافضل هو سر النجاح، وطريقة التفكير هذه، كانت بمثابة القوة الدافعة التي تقف وراء مصنعي المنتجات الرياضية لاديداس. وأصول نشوء هذه الشركة يعود إلى حوالي قرن من الآن، وذلك نتيجة اصرار رجل واحد، ادي داسلر، على تامين افضل معدات ممكنة لكل رياضي. أما اليوم فإن شركة اديداس تعتبر، ثاني أكبر مصنع للمعدات الرياضية في العالم، فتتدرج منتجاته من الاحذية إلى الملابس والاكسسوارات الرياضية، في إطار العالمية، مركزين على النشاطات الرياضية كالعدو، كرة الطابة، كرة السلة والتمرينات. وتمتلك اديداس أيضاً احدى اهم الماركات، التي تتميز بشعارها الفريد من نوعه ذو الخطوط الثلاث.

الالهام يولد أحذية جديدة

كان ادولف داسلر الالماني الاصل، الملقب بأدي، رياضي لهوف، ذو شغف كبير بالرياضة، بحيث كان قد بنى بنفسه مزلاجه الخاص، وهو أيضاً: عداء حاصل على المركز الثاني وغيره من المقاولين استطاع رصد نقص في السوق، يتمثل بالحاجة إلى احذية رياضية افضل، احذية تعزز الاداء الرياضي وتتخطى الامور العملية التي تركز على مجرد تأدية الوظيفة. فبالرغم من ان ادي كان في الاصل خبازاً الا انه كان قد ورث معرفته بالأحذية عن والده الذي كان اسكافياً. وعلى ما يبدو، فان

الرؤية التي كونها حول صناعته للحذاء الرياضي المثالي، كانت قد حددت مصيره لمتابعة خطوات والده في المهنة. ففي العام 1920 بدأ بصناعة الاحذية الرياضية في بلدته هيرزوجينوراش وهي قرية صغيرة تبعد 12 ميلاً غرباً عن نيورنبورغ، مستعملاً مطبخ والدته كورشة عمل له.

ومع نهاية الحرب العالمية الاولى، كانت المانيا لا تزال مكاناً يصعب الانطلاق منه بمشروع تجاري، ولكن ادي كان مصمماً على الا يسمح لهذا الوضع بإيقافه. فقد استعمل كل ما توفر لديه من مواد وعناصر موجودة لصناعة الاحذية، بما فيها قماش المظلات، خوذ الجيش، بينما قامت اخواته بتقطيع القماش. فكانت هذه الابداعية والصعوبة في التحضير امراً حافظ على استمرارية المؤسسة التجارية فيما بعد، بالإضافة إلى الرؤية التي تمتع بها ادي وهي تطوير حذاء عدو مثالي.

و في العام 1924، قام أخوه رودولف صاحب الخبرة في المبيعات بالانضمام إلى ادي، في مشروعه لصناعة الاحذية، الذي أصبح فيما بعد مؤسسة تجارية. وبذلك أصبح رودولف مسؤولاً عن الجانب التجاري والتسويقي في المؤسسة التجارية أما ادي

فقد ركز مثابرته على تصميم الاحذية. وفي العام ذاته، تم تسجيل الشركة تحت اسم داسلر اخوان لصناعة الاحذية، ومنذ ذلك الحين انضمت حفنة من الموظفين إلى المؤسسة التجارية في ورشة عمل موسعة، تنتج 50 زوجاً من الاحذية باليوم الواحد.

شملت رؤية ادي، ثلاثة مبادئ توجيهية: صناعة الحذاء الأفضل، ليغطي متطلبات الاستعمال، ويحمي الرياضي من الإصابات الممكنة ويضمن استمرارية المنتج.

النمو المبكر

ومع ذلك، كان ادي، قد طمح إلى تحقيق امور اكبر، فقد اراد ادخال ابتكارات متجددة اكثر إلى الحذاء. فبعد عام واحد، حصل على اول براءتي اختراع، واحدة على حذاء العدو والاخرى على حذاء كرة القدم. فقد صممت الاحذية لتتناسب مع كرة القدم والملاعب، بحيث كانت اخف واكثر ثباتاً من التصاميم الاخرى. فقد حرص ادي المثالي على خياطة احذية عدو تكون مناسبة لمختلف المسافات، وذلك بعد ان قام بتجربتها بنفسه.

كان اهتمام ادي بتحقيق المبيعات يظهر من خلال حضوره الدائم للأحداث الرياضية المهمة التي كانت تقام في المانيا. فقد قام في البداية ببيع الاحذية للنوادي الرياضية والرياضيين، ثم توسع إلى تزويد المشاركين في الالعاب الاولمبية للعام 1928 بالأحذية الرياضية، والتي كانت قد اقيمت في مدينة امستردام، ثم في مدينة لوس انجلس حيث اقيمت هناك من جديد بعد اربع سنوات. وفي العام 1931،

قامت الشركة بإطلاق مجموعة الاحذية الخاصة برياضة التنس. وبحلول نصف العام 1، كان ادي ينتج 30 زوجاً مختلفاً من الاحذية لاحد عشر نوع رياضة مختلفاً، وزاد عدد عماله حتى وصل إلى المائة عامل.

كانت اقامة الالعاب الاولمبية في برلين العام 1936، بلد ادي الام، نقطة محورية واساسية لتطور الشركة. وفي هذا الوقت، كان معظم الرياضيين الالمان ينتعلون احذية داسلر، ووجد الاخوان بان الرياضيين يشكلون افضل دعاية لمنتجاتهم، لذلك كان من الضروري جمع تأييد لمنتجاتهم لخلق نوع من الشهرة حول العلامة.

كان تزويد الفريق الرياضي الوطني بأحذية داسلر، مجرد خطوة أولى، نظراً لميله الحقيقي بان يكون مبادراً، جازف ادي بالسفر إلى القرية الأولمبية حاملاً حقيبة



ادي داسلر في مصنع بدائي لصناعة الاحذية.

مليئة بمنتجاته، بهدف محاولة اقناع العدّاء الامريكي جيس اوينز بان يجرب احذية داسلر. حقق الرهان نجاحاً بعد فوز اوينز باربع ميداليات أولمبية ذهبية جارّاً

سمعة احذية الشركة إلى مسامع نخبة الرياضيين في العالم. فتهافتت الطلبات على الاحذية، من فرق اخرى، فوصلت المبيعات إلى 200000 زوج حذاء كل عام. واستمرت على هذا النمط للسنوات الثلاث القادمة. ما قاد ادي إلى افتتاح مصنع ثان في العام 1938 لتلبية طلبات السوق.

وفي الواقع اصبح ادي اول مبادر يستخدم الدعاية الرياضية لترويج منتجاته.

الحصة (القسمة) العائلية

أصبحت المؤسسة على وشك الإفلاس، خلال الحرب العالمية الثانية بعد حصار الجيش للمصنع بينما كان ادولف وبقية الموظفين قد جرّوا إلى الحرب. اما ادي فقد بقي في المؤسسة يصنع الاحذية للجيش الالماني، وبعد الحرب ومع غرق البلاد في هموم اعادة البناء ولم الشمل، تابع ادي صناعته للاحذية الرياضية. ولكن هذه المرة بيد عاملة أقل بكثير، وبالرغم من ذلك حرص سكان المدينة على مساعدته بقدر الامكان. عاد ميل ادي الابداعي ليحتل مكان الصدارة، بحيث قام بصناعة الاحذية من خلال مواد مختلفة من مخلفات الحرب، كخيم متروكة للجيش، الأجزاء الجلدية للبيسبول، قماش الخيم والمطاط من خزانات الوقود الامريكية. ومع تطور المؤسسة التجارية، أصبح الاخوان على خلاف متزايد مع بعضهما البعض وبشكل كبير، بحيث قررا الانفصال بعد مشاجرة وقعت بينهما في العام 1948، وتسبب هذا الانفصال بمنافسة شرسة تمركزت في مجال صناعة الأحذية، بحيث أخذ رودولف نصف الماكينات التي تصنع الأحذية وانشأ من خلالها مؤسسته التجارية لتصنيع الاحذية، على الجهة المقابلة من النهر الفاصل بينه وبين مصنع اخيه. وفي نهاية المطاف اصبحت هذه الشركة، شركة بوما، احدى اكثر الشركات المنافسة لاديداس.

ومع بقاء ادي وحيداً في ادارة مؤسسته التجارية، كان من الضروري ايجاد اسم جديد لها، ومن هنا جاء الاسم اديداس، وهو دمج لاسم كنيته والاحرف القليلة الاولى من اسم عائلته. وهكذا تم تسجيل شركة ادي تحت هذا الاسم رسمياً في العام 19. فتم تصميم شعار جديد لتكملة عملية التغير الحاصلة، فقام ادي بوضع الشعار ذو الخطوط الثلاثة وهو الشعار الموجود حالياً، وكان هناك سبب لوجود الخطوط الثلاثة وهو تثبيت القدم من الاسفل. وفي السنة نفسها قرر ادي تركيز جهوده على صناعة احذية كرة القدم، فقام بإنتاج اول حذاء مع ازرار التثبيت اللولبية.

الترويج للدعاية الرياضية

أثبتت التجربة السابقة للاخوان اهمية انتعال الرياضيين لأحذيتهم، في جميع الاحوال كانت المنافسة بين اديداس وبوما وراء مبدأ الدعاية الرياضية والتجيير الموجود اليوم. فقد عمل كلاهما بجهد من اجل الحفاظ على تاييد الرياضيين البارزين، وخاصة خلال الالعاب الاولمبية، وحتى قاموا باللجوء إلى دفع مبالغ مالية

لهم. فكانت علامة اديداس، من أكثر علامات الأحذية الألمانية الرياضية استعمالاً خلال الألعاب الرياضية التي اقيمت في هلسينكي في العام 1952. فكانت اول من اصدر الحذاء المزرّر ذو المسامير القابلة للنزع بحيث كان ذلك اول استعمال له، وقد توسع العمل التجاري للمؤسسة أيضاً بعد انتاج مجموعة من الحقائب الرياضية للمرة الاولى. أحسن ادي استغلال الفرصة الحاسمة لربح المعركة القائمة بين اديداس وبوما، وذلك عندما قامت اديداس بتزويد كل فريق كرة القدم الالماني الوطني بمنتجاتها في العام 1945، وتميزت الاحذية بوجود ازرار تثبيت لولبية وهي ميزة بارزة تعتبر الاولى من نوعها مقارنة بالنماذج المتعارف عليها.

على خلاف العادة ربح غرب المانيا في النهائيات ضد هنغاريا فأصبح اسم الشركة، حديث المدينة، فقد تمت المباراة في يوم ممطر مما سمح للأحذية ذو المسامير اللولبية باثبات فعاليتها. اسم ذكر ادي في العديد من الجرائد برفقة أسماء اللاعبين الالمان لفت انتباه العالم إلى تلك الاحذية. وكانت النتيجة انتاج 450000 زوج حذاء في تلك السنة.

اصبحت هذه الدعاية الجريئة المناضلة تمثل دوراً في البروز المتعارف عليه في استراتيجية الشركة خلال الاعوام القادمة. فكانت اديداس تقوم بابتكار منتج جديد لكل حدث هام مسيطرة على سوق الاحذية الرياضية العالمي معتمدة على اقمشة القنّب. و سر هذا النمو الضخم، يعود إلى مثابرة ادي على التواصل الدائم مع العديد من ابرز الرياضيين العالميين من مختلف الانظمة الرياضية. ما خوله صناعة احذية مختلفة تناسب مجموعة متنوعة من الرياضات.

فكانت اديداس تقوم بابتكار منتج جديد لكل حدث هام مسيطرة على سوق الاحذية الرياضية العالمي.

التوسع عالمياً

من أمثلة تميز هذا التصميم المبتكر أنه في العام 1956 خلال الألعاب الأولمبية في ميلبورن. قامت كايث داسلر، زوجة ادي، بهدف الحفاظ على المؤسسة التجارية ضمن العائلة بارسال ابنها إلى استراليا ليقوم بتوزيع أحذية اديداس على الرياضيين المشاركين في السباقات. فقد نقل عن لسان هورست، في كتاب الدورات الاولمبية



ادي حاملاً حذائه المتقن الصنع ذو المسامير اللولبية.

(مايكل باين، ناشرين برايجر انك 2006)، محدثاً عن تفاجؤ الرياضيين برؤية تاجر يافع يقوم بتقديم زوج من الاحذية، لكل منهم بكل بساطة.

وفي الوقت نفسه وقع ادي اول عقد عمل مجاز له مع مصنع احذية نروجي، يضمن لاديداس التوسع عالميا. واستطاع هورست بعد انخراطه في الشركة لثلاث سنوات، في المساعدة على انشاء وبناء مصانع للانتاج في فرنسا في العام 1909، بالإضافة إلى تجهيزه لمصنع اضافي في المانيا. فبعد القيام بالخطوة الجريئة بتوزيع المنتجات على الرياضيين خلال الالعاب الاولمبية التي أقيمت في ملبورن، انتعل 75% من مختلف الرياضيين المشاركين في الالعاب الاولمبية التي أقيمت في روما في العام 1960، احذية اديداس.

تماشى التوسع عالمياً مع اصدار مجموعة تصاميم جديدة، بحيث كانت اديداس تتخطى حواجز الابداع والابتكار. وفي منتصف الستينات، قرر ادي وكاثي الانتقال إلى قسم الترف والالبسة. منتجين ملابس خارجية للرياضة التنافسية والتدريب. فاطلقت اديداس اول بدلة رياضية خاصة بها تحمل الشعار ذو الخطوط الثلاثة خلال العام 1962، وفي العام 1963 بدأت اديداس بإنتاج أول كرة تحمل شعارها. استمر تجيير الشهرة لمصلحة اديداس وليكون القوة التي تتمتع بها الشركة، فمع انتعال، كل من محمد علي وجو فريزر احذية خاصة برياضة الملاكمة والتي قد صممها ادي خصيصا لهما، خلال مباراة الملاكمة في العام 1971 التي اطلق عليها لقب "مباراة القرن". بعد عام واحد، تم تعديل شعار الخطوط الثلاثة ليتخذ شكل نبتة البرسيم (وهي عشبة ثلاثية الوريقات).

مؤسسة تجارية مضطربة (غير مستقرة)

على الرغم من تميز فترة الستينات واوائل السبعينات بالابتكارات فان الجزء الاخير من هذا العقد استهل بوفاة ادي في العام 1978. كان رودولف قد توفي قبله بأربع سنوات وكان الاخوان لا يزالان على خلاف، ولم تصطلح الامور بينهما. وبعد موت ادي، حشدت المؤسسة التجارية 700 براءة اختراع وحقوق ملكية صناعية ما كان بمثابة الاثبات على أن بحث ادي المطول والدائم لانتاج الحذاء المثالي، لم يقف عند بعض التصاميم. واكملت كاثي ادارة الأعمال بعد موت ادي، بحيث وصل الانتاج إلى 45 مليون زوج مذهل من الاحذية خلال العام الواحد.

توفيت كاثي بعد ست سنوات، واستلم هورست المؤسسة التجارية تحت ادارته في العام 1985، ولكن ليس قبل حدوث خطأ هام وهو رفض المؤسسة التجارية لتأييد مدرب مايكل جوردن الشاب في العام 1984. ومع ذلك كان لدى هورست خططاً طموحة حول اعادة بناء شاملة للمؤسسة التجارية، ولكن وللأسف توفي بعد ثلاث سنوات بسبب إصابته بمرض السرطان وهو لا يزال في ال 51 من عمره وذلك قبل ان توضع أفكاره موضع التنفيذ. فكان مصير اديداس من دون قائد يتجه نحو المستقبل المجهول. عادت الخصومات العائلية التي تضررت بسببها الأعمال التجارية في وقت سابق، لتبرز من جديد، وذلك بعدما تدخلت بنات ادي الاربع المتبقيات في امور الشركة، مما كلفها خسارة اديداس لوجهتها وحصتها في السوق. فقد لعبت المنافسة والتسويق الضعيف دورهما ايضاً، مع امثال نايك وماركات اخرى اجتاحت سوق الاحذية الرياضية بتفوقها على اديداس مرات عديدة، واستطاعتها السيطرة على شرائح متزايدة باستمرار من سوق شمال امريكا.

وصلت وثائق تفويض اديداس كمؤسسة تجارية تخضع لإدارة العائلة إلى نهاية مفاجئة في العام 1989، عندما قامت بنات ادي ببيع المؤسسة التجارية مقابل 320 مليون جنيه (اي 512 مليون$) وقد اعتبر ذلك الأمر حينها، نوعاً من المساومة مما يعدل حوالي 573 مليون يورو اي مليار$ بسعر اليوم، إلى رجل الأعمال الفرنسي بيرنار تابي والذي كان مختصاً بإنقاذ المؤسسات التجارية المتجهة نحو الفشل.

قام تابي الذي أصبح لاحقاً وزيراً للأشغال العامة في فرنسا بإدخال بعض التغيرات، كإطلاق المعدات والتجهيزات الخاصة باديداس ومجموعة الملابس والاحذية العملية، فقد نقل الانتاج أيضاً إلى الخارج اي إلى آسيا كمحاولة تهدف إلى خفض التكاليف. ولكن لم يستطع تابي اعادة احياء ثروات اديداس بسبب مشاكله المادية الخاصة، فانسحب مجرد سنوات قليلة جاراً وراءه أذيال الخيبة تلاحقه الفضائح السياسية والمادية.

و في العام 1992، قام المصرف الفرنسي "اعتماد ليوني" بتأمين شار آخر لشركة اديداس، بحيث كانت في ذلك الوقت تخسر اكثر من 36 مليون يورو اي ما يعادل مليون دولار في السنة الواحدة. وبذلك كانت بالتأكيد متجهة نحو الافلاس، وبالكاد تتعلق بحصة تقدر بنسبة 3% من السوق.

فكان الشاري الجديد روبيرت لويس دريفوس، الحاصل على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال في جامعة هارفرد، ويملك رقما قياسياً يحسد عليه في تبديل وجهة الأعمال التجارية. وفي العام 1993، قام بالاستلام مع شريكه اديداس بابتياعه 15% منها، فقام كل من المستثمرين بدفع 6000 جنيه اي ما يعادل 10000$ بالإضافة إلى مشاركة البنوك ومستثمرين آخرين في ما تبقى من راس الما

ومع ذلك لم تصل مؤسسة داسلر لصناعة الاحذية تماماً إلى النهاية. وأثبت حفيد ادي داسلر، الحامل الاسم ذاته أيضاً بان صناعة الاحذية هي حتماً أمر يجري في دماء العائلة، عند قيامه بتأسيس شركة اد للأحذية في المام 1992، المختصة بصناعة الاحذية الخاصة بالرحلات المغامرة وتلك في الضواحي.

الاقتناء وطرح المستندات المالية في السوق

لم يضيع دريفوس اي وقت لوضع بصمته الخاصة على المؤسسة التجارية، فقد وجد في شركة اديداس القدرة على صناعة احذية رائعة مع افتقاره إلى القدرة على بيعها.



حذاء اديداس كلاسيكي ANTELOPE، مع شرائط العلامة التجارية للشركة.

وبصفته اختصاصي في الرياضة بدأ باستهداف السوق الشبابي. واقال معظم الموظفين في الادارة العليا واستعان بمصادر خارجية لخفض تكاليف الانتاج بشكل اكبر، مع قضاء كل تلك الفترة في القيام باستثمارات ضخمة على مجال التسويق.

وشملت خطة عودة اديداس إلى الساحة أيضاَ، المقتنيات، فقام دريفوس في السنة نفسها لتوليه الادارة بشراء شركة تسويق رياضية امريكية تحمل اسم "رياضة انك". وأعاد تسميتها "اديداس امريكا" تحت ادارة مديري تنفيذ سابقين لدى نايك. فكان من الواضح بان اديداس أصبحت جاهزة للتفوق على نايك وكان من المفيد استغلال فرصة عودة الموضة القديمة إلى الساحة في تلك الفترة، وكانت الافادة من خلال ابتداع مجموعة كلاسيكية من المنتجات الرياضية نالت اعجاب المدربين الرياضيين القدامى بسرعة وشدة، فكان ذلك الأمر بمثابة انذار لنايك التي كانت ترتكز في ذلك الوقت على الابتكارات ذات التكنولوجيا العالية.

وكجزء من خطتها للعودة استفادت اديداس من عودة الموضة القديمة في تكل الفترة، من خلال اطلاقها مجموعة من الكلاسيكيات التي نات اعجاب المدربين الرياضيين القدامى بسرعة وشدة.

اثر طرح المستندات المالية في السوق على البورصة الالمانية والفرنسية، في العام 1995، والتي خطط لها دريفوس بعبقرية تلاها المزيد من عمليات الشراء. حتى ان اديداس سجلت وجودها على الساحة الموسيقية عندما قام فريق الراب دي ام سي بتسجيل اغنية اسمها ماي اديداس في العام 1996، والتي اصبحت في وقت لاحق احدى الأغاني الاعلانية للشركة. وفي العام 1997، اشترت اديداس مؤسسة ملابس التزلج على الجليد الفرنسية سالمون غروب والشركة التابعة لها تايلور مايد غولف، موسعة عروضها اكثر في مجال المعدات الرياضية. وغيرت المؤسسة التجارية اسمها إلى اديداس سالمون وافتتحت اول متجر بيع بالتجزئة لها في بورتلاند، اوريغون.

أين هم اليوم؟

وسعت اديداس نشاطاتها مؤخراً، فاقتحمت محلات المدن الكبرى كنيويورك ولندن وفضلاً عن استثمارها في الأسواق الناشئة كالصين وروسيا. بالإضافة إلى كونها الشريك الرسمي للألبسة الرياضية خلال الالعاب الأولمبية للعام 2008، التي أقيمت في بيجين. فقد افتتحت أكبر متاجرها في بيجين في الفترة التي سبقت الالعاب الاولمبية، وهو عبارة عن أربعة طوابق حملت اسم "مركز الماركة" مقدمة منتجات من جميع الاقسام الرياضية. ومع ذلك، لم يرتقِ عقد شراء شركة ريبوك إلى المستوى المطلوب حسب التوقعات، فقد اعترفت اديداس بأنه لايزال امام ريبوك طريق طويلة جداً وذلك بعد اطلاق آخر النتائج المادية في العام 2008، فقد أعاقت المبيعات الراكدة في شمال أمريكا، المملكة المتحدة والصين نموريبوك، ولكن الخطط المستقبلية تعد باستهداف سوق اللياقة البدنية للمرأة بشكل متزايد، وذلك من خلال اصدار منتج خاص بالنساء فقط خلال السنة القادمة.

يعتبر طاقم اديداس ثاني أضخم شركة لانتاج السلع الرياضية في العالم بعد

نايك، ولكنها تبقى الماركة الرائدة في أوروبا والأولى في العالم فيما يتعلق بالألبسة الرياضية. ويبدو أنه من المناسب إذاً أن يكون شعار ماركة اديداس هو "لا شيء مستحيل".

BILLABONG.

بيلابونغ

تشكيل الموجة المقبلة

المؤسس: غوردون ميرشنت

عمر المؤسس عند البداية: 28 عاماً

الخلفية: مولع برياضة الركمجة، وعمل مصمماً لألواح الركمجة (ركوب الأمواج)

سنة التأسيس: 1973

نوع المؤسسة التجارية: موضة رياضة الركمجة (ركوب الأمواج) وملحقاتها

البلدان التي تتبادل هذه التجارة: 100 بلد

الايرادات: 609 ملايين جنيه استرليني (1 مليار$).

يستمتع العديد من الأشخاص برياضة الركمجة الرائعة (ركوب الأمواج)، ويقومون بها على درجات متفاوتة من النجاح. الركمجة شيء رائع، ولتكون رائعاً عليك أيضاً ان تتمتع بمظهر رائع يليق بتلك الرياضة. فموضة الركمجة جزء هام من جاذبيتها وقد أصبحت موجة حديثة وأساسية. فالعديد من الأشخاص ذوي الخبرات الضئيلة في ركوب الامواج يحبون ارتداءها وهي الان موجودة في كل مكان: من المحلات التي تمتد على الشواطيء ومراكز تأجير ألواح الركمجة إلى تجار التجزئة في المدن الكبرى الموجودين في معظم المناطق السياحية، تعتبر شركة بيلا بونغ الأسترالية، ربما أكثر من غيرها، الأفضل في صناعة ملابس الركمجة، فهي من أكثر الماركات شعبية وحتى بعد مبرور ما يزيد عن 35 سنة على وجودها في السوق، فهي لا تزال احدى أكبر العلامات التجارية في هذه الصناعة. بعد شركة كويكسيلفر الأسترالية الأصل والأمريكية الملكية. وهذا أحد أهم الأسباب لعثورنا على بضائع كشورتات للركمجة في معظم المدن، وفي جميع الاحوال، فقد كانت معركة عسيرة على الشركة منذ البداية ولعدة سنوات لعدم اخذها على محمل الجد من قبل البنوك والمؤسسات المالية، في وقت أبدى فيه مؤسسها غوردن ميرشنت تصميما عظيماً خلال سعيه لتحقيق النجاح، فالتفاني الذي أبداه في مواجهة الرفض سدده الآن بشكل رائع. يعتبر غوردن من احد اكثر المبادرين الاستراليين الناجحين، فهو احد أكبر المليونيرين. ويقدَّر رأسمال شركته المدرجة على البورصة الاسترالية بحوالي 2،7 مليار$ (2، 1 مليار باوند/2، 2 مليار$).

الموجة القادمة

يعشق غوردن ميرشنت رياضة الركمجة، وحتى اليوم، وهو في الستين من عمره ما زال يقضي ما يتوافر لديه من الوقت في ركوب افضل الامواج في استراليا. في اوائل السبعينات، قضى معظم اوقات فراغه ممارساً الركمجة. فكان يعشق المحيط لدرجة انه انتقل بشكل دائم إلى بيرليه هيدز الواقعةِ على الخليج الذهبي لاستراليا، حيث يستطيع أن يقضي تسعة اشهر من كل سنة راكباً الموجات الضخمة.

عمل غوردن مصمماً لألواح الركمجة، باحثاً عن طرق ليصنع لوحاً مثالياً يمكن ركوبه، فقام بعدة ابتكارات ساعدت على قلب الصناعة، فكان اولها حبل القدم، بحيث يعلم كل راكب امواج كان قد قضى وقتاً ثميناً ملاحقاً لوحه عبر الامواج، ومن ثم حزن على اضاعته، اهمية هذا الحبل، فهو احد ابسط الامور التي يمكن اضافتها إلى لوح الركمجة ولكن الأكثرها افادة.



غوردن ميرشنت يمارس هوايته المفضلة والأحب إلى قلبه.

وزاد غوردن أيضاً ما يسمى (ثنية) tucked - under مما ساعد العديد من اروع راكبي

الامواج على تحقيق درجات عالية من النجاح. ومع ذلك تبيَّن ان المواد الكيميائية المستعملة في صنع الواح الركمجة مضرة لصحة غوردن، فاراد الانتقال إلى أمر آخر، وكالعديد من قصص المبادرين العظيمة، وجد غوردن الالهام في العالم الذى كان يحيط به، بمعنى انه سوف يؤسس مشروعاً تجاريا له صلة بحبه الكبير طبعا، وهو الركمجة.

عمل غوردن مصمماً للألواح الركمجة... فقام بعدة ابتكارات ساعدت على قلب الصناعة.

اصطياد الموجة الضخمة

ادرك غوردن، رداءة نوعية ملابس الركمجة، فالمحلات التي ترونها اليوم على امتداد الشواطىء حول العالم لم تكن هذه الملابس موجودة لديها. فكانت الملابس الذكورية تطغى على ملابس الركمجة في المحلات، وذلك لانهم لم يكونوا على دراية بما يحتاج اليه راكبو الامواج بالفعل، فكانت الشورتات التي كانوا يبيعونها غير مناسبة للركمجة، مصنوعة من القطن الذي كان يتحلل في المياه المالحة ولا يناسب الجسد، فيذكر غوردن في الكتاب فقط راكب الامواج يعلم ما هو الشعور (ديريك ويلي، جريدة رولينغ يوث، طبعة 2003) قصة ثورة ملابس الركمجة التي احدثتها بيلابونغ قائلاً: "تشعر بأنك احمق بالفعل وانت مرتد تلك الملابس التي تظهر سرتك، فهي تزم إلى الاعلى دائماً مما يجعلها غير مريحة، فيتذكر غوردن عندما كان في ستابيز وهي البطولة العالمية للركمجة، ورؤيته لمارك ريتشاردز يقوم بتمزيق اطراف سرواله القصير حتى يتمكن من تحريك ساقيه بسهولة. مزق مارك ريتشاردز أطراف سرواله القصير، بحيث كانت هذه الطريقة الوحيدة ليتمكن من تحريك ساقيه، لن أنسى أبداً شكله وهو يستلم جائزته على المسرح مرتدياً سروالاً قصيراً ممزق الأطراف.

قرر أنه يجب القيام بشيء ما، خاصة بوجود طلب كبير من قبل راكبي الامواج على توفر سروال قصير مع جوانب تتحمل قسوة الركمجة. وبالرغم من أنه عرف عدداً من صانعي ملابس الركمجة إلاّ أن غوردن لهـا يكن معجباً بجهدهم، فباعتقاده أنهم لم يقدروا ما يريده راكبوا الامواج فعلاً، كان صانعو الملابس الذكورية على معرفة بكيفية صنع الملابس ولكن لم يكونوا على معرفة مطلقة حول موضة أو تسويق ملابس عملية للركمجة.

أراد غوردن أيضاً الابتعاد عن تصميم الالواح، فبدت فكرة صناعة السراويل القصيرة للركمجة جيدة في تلك الفترة، عمل معه زميله في الركمجة وصديقه موزيس كخياط، وبدأ كلاهما العمل معاً على صناعة السراويل القصيرة لمجرد التسلية. "فقد اقنعته بان يبدأ بإصدار ماركته الخاصة، تحت اسم "كريم كلوذينغ" فلم تكن ملابس خاصة بالركمجة، كنا نتسلى فقط بصنع ملابس تعجبنا، فلم يكن هنالك احد يقوم بعمل مماثل في تلك الفترة، وقد بدأت برؤية النجاح الذي كان

يحصده، وهذا كان جزءاً من الالهام الذي دفعني إلى الانطلاق".

على خلاف صديقه تومي لم يكن غوردن خياطاً متمرساً، ومع ذلك فقد كان المبادرون (المقاولون) ينجحون عادة بالتغاضي عن مثل هذه الحواجز وهم يسعون نحو النجاح. فقد تعامل غوردن مع قصوره بأكثر طريقة مباشرة ممكنة، من خلال، بكل بساطة، أخذه لدروس سريعة حول كيفية تصميم الملابس، حتى يتمكن من اكتساب المهارات التي كان بحاجة اليها من اجل البدء بمشروعه، وبسرعة ما بدأ مع زوجته رينا بتصميم الملابس وتقطيع السراويل القصيرة على طاولة مطبخهما. "لقد تطلب الأمر العديد من التجارب وارتكبت العديد من الاخطاء ولكن في نهاية المطاف استطعنا تصميم سروال قصير يدوم ويكون عملياً للركمجة، فقد كنت اتعرف على كل ذلك واتابع دورة تدريبية حول التصميم".

كان هنالك العديد من التجارب والاخطاء خلال الايام الاولى التي كان يبحث خلالها غوردن ورينا عن المواد المناسبة التي تصلح كمواد أولية. وكان غوردن يتمتع بالأفضلية على محلات الالبسة الذكورية، فقد كان راكب امواج متفان وعلى دراية افضل منهم بما يحتاجه السروال القصير ذو الجوانب ليكون مفيداً بالفعل، لقد بدأ دون أن يكون في حسبانه نية إنشاء مؤسسة تجارية عالمية في بداية الامر، بل كان يحاول بكل بساطة صناعة سروال قصير رائع له ولزملائه، راكبي الامواج.

بدأ غوردن يبيع السراويل القصيرة خارج مقطورته، وفي المحلات الصغيرة، وبمجرد تحسن المبيعات، ادرك غوردن ورينا امكانية بدئهما بمشروع تجاري، "بعد ان وصلنا إلى هذه المرحلة، نظر كل منا إلى الاخر مدركاً بانه يمكننا كسب عيش محترم من خلال هذا العمل بالفعل. فقد تناسينا أمر المنزل الذي اردنا شراءه، لأن كل قرش كنا قد جنيناه، كان علينا اعادته إلى الشركة من جديد من اجل الحرص على نموها، فكانت المؤسسة التجارية بحاجة إلى المال اكثر من اي شيء اخر".

وكان غوردن يتمتع بالأفضلية على المحلات الالبسة الذكورية، راكب امواج متفانٍ وعلى دارية أفضل منهم بما يحتاجه السروال القصير ذو الجوانب ليكون مفيداً بالفعل.

و الأمر الأهم انه كان بمقدور غوردن ان يقوم بالابتكارات في تصاميمه للسروال القصير ذي الجوانب، كقدرته على القيام بالابتكارات لدى تصميمه الواح الركمجة، فكان لابد للسراويل القصيرة التي يرتديها راكبو الامواج ان تكون متينة لتتحمل قسوة امواج البحر. فقام غوردن باختراع طريقة جديدة في الخياطة مما حسَّن من قدرة تحمُّل السروال القصير، ادرك غوردن ورينا أنهما يملكان المنتج الذي يحتاجه السوق، فما كان ينقصهما سوى اسم الماركة. فاقترح صديق لنوردن، اسم بيلابونغ، وقد اعجب هذا الاخير بالاسم الذي كان فريداً وملفتاً بالنسبة لاستراليا، ولكن لم يتوقع غوردن ورينا بأنه سيكون اسم ماركة عالمية كما هو عليه اليوم، فكانت طموحاتهما متواضعة أكثر بكثير من ذلك، فقد أرادا فقط شراء منزل

لهما، وبعد حدوث الامر، كان عليهما طرح هذا الطموح جانباَ، بحيث كانت الارباح تعود إلى المؤسسة التجارية.

الامواج السعيدة

قضى غوردن معظم وقته الممتد بين العام 1973 والعام 1975 ساهراً الليالي يصنع السراويل القصيرة، وبهدف النمو كانت مؤسسته التجارية النامية بحاجة إلى التمويل، ومع ذلك، رفضت البنوك تمويل مشروعه، ولم تاخذ بيلابونغ على محمل الجد في البداية، فاضطر غوردن إلى اللجوء إلى اربعة مصارف مختلفة قبل ان يجد واحداً يأخذ فكرته على محمل الجد، "لم يكن هناك اي شخص يأخذك على محمل الجد بصفتك صانعاً لملابس راكبي الامواج، اذكر أنني عندما ذهبت إلى المصرف للحصول على قرض لأنشئ من خلاله شركتي، ضحكوا علي واستهزأوا بي. كانت عبارة الملابس، عبارة غير محبذة لدى المصارف، بحيث افلس العديد من صانعي الملابس، فكيف هو الحال بالنسبة لراكبي الامواج الذين كانوا في نظرهم اسوأ بكثير".

لكن غوردن رفض الاستسّلام، واستمر بمشروعه التجاري حتى استطاع اخيراً تأمين التمويل اللازم من أجل توسيع مجموعته بالانتقال إلى صنع القمصان، فضلا عن صناعته لمجموعة السراويل القصيرة ذات الجوانب. فبعد ان شعر بان الماركة قد ترسخت بشكل كاف، بدأ يقوم ببعض الاعلانات الخاصة في صحافة الركمجة، ثم قام في وقت لاحق بنشر المزيد من الاعلانات المكلفة.



تي - شيرت رجالية من مجموعة العام 2008

وسَّعت الشركة اعمالها على طول الشاطئ الذهبي والبحر والساحل الشرقي لأستراليا وقد كان ذلك خلال معظم فترة السبعينيات. ولكن مع نهاية العقد اصبحت بيلابونغ شركة وطنية. وبسبب الافتقار إلى التمويل المصرفي كان نمو بيلابونغ بطيئاً وليس بالسرعة المطلوبة، ولكن بعد نجاحها في انحاء استراليا، بدأت بالتوسّع عالمياً.

الموجة التالية

ومع الوجود القوي في استراليا، رأى غوردن بان التوسع عالمياً هو حتماً الخطوة التالية. كانت نظرة العالم إلى استراليا، بوصفها موطن الركمجة، وكذلك كان الأمر بالنسبة للمؤسسة التجارية، بحيث ان ماركة بيلابونغ هي استرالية بجدارة، فكان لا بد لها ان تحصد نجاحاً لدى الزبائن في اسواق الركمجة في الخارج. بالنظر شمالاً اعتقدوا ان اليابان ستكون هدفا جيداً لهم وكان السوق الامريكي المشهور بصعوبة دخوله، هدفاً اراد غوردن حتماً الوصول اليه ايضاً. اثار وقع اسم الشركة في سوقها المحلي اعجاب تجار التجزئة الاجانب فأرادوا بذلك تجربة منتجات بيلابونغ. وفي وقت لاحق بدأت بيلابونغ ببيع رخصات لموزعين اجانب في الخارج مما سرع نمو وتوسّع الشركة.

اثار وقع اسم الشركة في سوقها المحلي اعجاب تجار التجزئة الاجانب.

لطالما استطاعت الشركة الحفاظ على علاقات متينة مع مجتمع راكبي الامواج. فهي تنظم بطولات الركمجة الخاصة بها، شاملةً اربعة احداث من اصل 11 حدثا في الدوري لبطولة الرجال العالمية، وحدثان من اصل ثمانية احداث لبطولة النساء، وقد حافظت الشركة على قاعدة جماهيرها الاسترالية. وهذه الاستراتيجية التسويقية للماركة ذكية بالفعل وتضمن ان افضل راكبي الامواج في العالم يرتدون بيلابونغ. فهي تهدف لتعزيز سمعة الشركة، مما يعني ان المقبلين الجدد على هذه الرياضة سوف يختارونها لانهم يعتبرونها الافضل، كانت مسيرة بيلابونغ نحو النجاح طِويلة، وبطيئة والافادة الناتجة من ذلك، هي عدم وجود تلك الرغبة بجني المال سريعاً على حساب اضعاف المنتج. والآن، وبعد مرور العديد من سنوات العمل المجهد، يبدو أنه من غير الوارد قيام الشركة بأي شيء قد يحد من نجاحها.

أين هم اليوم؟

لا يزال غوردن ميرشنت جزءاً من مجلس ادارة بيلابونغ واحد انجح رجال الاعمال في استراليا، فهو لا يزال يعيش فيها، وبالرغم من بلوغه الستين من عمره ما زال راكب امواج متعطش، وفي الحقيقة، قام ببناء منزله على شكل موجة في انغوري الواقعة في النصف الشمالي من ساحل نيو ساوث ويلز في استراليا، وبالرغم من انفصاله عن رينا، فهو لا يزال يرجع إليها الفضل بنجاح الشركة ويطلق عليها صفة برج القوة.

و في العام 2000، ادرجت بيلابونغ على بورصة استراليا. اشترت مجموعة شركات داعمة 49% من اسهم الشركة، حصة رينا عملياً، استعملت بيلابونغ السوق لتقوم بعمليات الشراء وتعزز من صورة ماركتها عالمياً. وفي مارس العام 2001، اشترت بيلابونغ شركة النظارات الشمسية فون زيبر، وبعد اربعة اشهر، اشترت شركة اليمينت لالواح التزلج، وخوَّلت تلك الاندماجات الناجحة الشركة بشكل كاف ضم العديد من الماركات الاخرى تحت مظلتها، فاشترت شركة هانولا للركمجة في يناير العام 2004 وشركة كاستوم للاحذية وشركة بالمرز للركمجة في سبتمبر العام 2004.

ومنذ ذلك الحين استمرت الشركة في التوسُّع، حاصلةً على عدد من الماركات الاخرى التي شكلت فيما بعد اسلوب حياة راكبي الامواج. وفي العام 2006، تم ضم ماركة نيكسون للساعات والكماليات إلى الشركة بالإضافة إلى ماركة اليمنت لمجموعة الاحذية، وفي العام 2007، تم ضم الأعمال التجارية البحرية في كاليفورنيا لتجارة التجزئة إلى الشركة ايضاً. وقامت الشركة ايضاً بضم ماركة اكسيل المختصة بصناعة البذّات المائية، ماركة تايغر ليلي لملابس السباحة النسائية وماركة سيكتور 9 الأمريكية لألواح التزلج من أجل تعزيز ممتلكات الشركة التجارية.

اختبرت بيلابونغ عشرة اضعاف نموها منذ بداية توسعها، مع مجموع مبيعات

وصل إلى حوالي 110 ملايين$ (95.8 مليون$ - 51.3 مليون جنيه) في العام 1999، إلى اكثر من مليار$ خلال العام 2005 - 2006، وفي العام 2007 – 2008 المالي ازداد الربح بنسبة 12.6% بدقة ثابتة، وقد اعلنت عن امتلاكها لماركة داكاين المختصة بأكسسوارات ألواح التزلج.



طعام وشراب

The Coca-Cola Company

شركة كوكاكولا

الجانب المتعلق بالكوك من

المؤسسة التجارية

المؤسسان: جون بامبرتون (المخترع) وأزا غريغز كاندلر (مؤسس العمل التجاري).

عمر المؤسسين عند البداية: 55 و 35 عاماً

الخلفية الثقافية: الصيدلة والمبيعات.

سنة التأسيس: 1886

نوع المؤسسة التجارية: صناعة المرطبات

البلدان التي تتبادل هذه التجارة: أكثر من 200 بلد.

الدخل الصافي والعائدات (الايرادات): 600 مليون جنيه استرليني (1.2 مليار$) و4 مليارات جنيه استرليني (7.3 مليار$).

نعلم جميعاً بأن كل شخص قد سبق له وتذوق الجانب المتعلق بالكوك من الحياة. فعلامتها التجارية الممثلة بالشعار الأحمر البراق جعلتها بارزة للعالم اجمع، فمنذ ظهورها على مظلات الحانات الانكليزية إلى ظهورها في ملاعب كرة القدم، ومن تواجدها على لافتات المتاجر الصينية إلى لافتات النيون البالغ طولها 20 قدماً في ساحة تايمز سكوير في مدينة نيويورك وزادت انتشارها الواسع، حتى أنه ليس من المبالغة القول بان شركة كوكاكولا متواجدة في كل بلد حول العالم، ما جعلها بالفعل الماركة العالمية الاولى في العالم. فقد تم انتخابها العلامة التجارية الأكثر تميزاً في العالم والشراب الاكثر شعبية.

صناعة الدواء

بالرغم من قصص النجاح المذهلة هذه إلاّ أن بداياتها كانت متواضعة، قام جون بيمبرتون، وهو صيدلي عاش في اتلانتا في ولاية جورجيا، باختراع كوكاكولا، ففي احدى فترات بعد الظهيرة خلال العام 1886.



لقد حضّر جون بامبرتون الشراب في قدر معدني في حديقة منزله الخلفية.

وهي السنة التي كان العاملون يبنون خلالها تمثال الحرية في مرفأ مدينة نيويورك. كان يقوم بالتجارب عبر خلط مكونات معينة في وعاء نحاسي ثلاثي الأرجل، في حديقة منزله الخلفية، محاولاً تطوير محلول جديد. فطلع بسائل بلون الكراميل وذي رائحة زكية. نتيجة محيرة بالتأكيد، فأخذه إلى صيدلية جيكوب المجاورة حيث اضاف إليه المياه الكربونية، وبعد تجربته على الزبائن، الذين اعتقدوا جميعاً بانه مشروب مميز، بدأت صيدلية جيكوب ببيعه كدواء مقابل 5 سنتات للكوب الواحد. ادعى بيمبرتون بان محلوله الجديد قد شفى امراضاً كالادمان على المورفين، سوء الهضم (الهضام)، النوراسثينيا (النهك العصبي)، أوجاع الرأس وحتى العجز الجنسي.

وفي العام الأول، كان بيمبرتون يبيع تسعة اكواب كوكاكولا في اليوم، جنى منه حوالي 50 دولارا أي ما يعادل 1.140 دولار أو 611 جنيه بسعر اليوم، وقد كلفت صناعة المحلول وتسويقه 70 دولاراً، فكانت خسارة لبيمبرتون. لكنه ثابر، وشجعته شعبية المحلول بين الزبائن فكان مقتنعاً بانه سوف يجني في اخر المطاف أمراً جيداً منه.

كانت تسميته الاولى للمشروب: نبيذ بيمبرتون الكولا الفرنسي، وقد تم استبدال الكحول في المشروب فوراً بالسكر ليجعله اكثر تقبلاً للشرب. ثم قام فرانك روبينسون، ماسك حسابات بيمبرتون باعادة تسمية المشروب إلى كوكاكولا، وقام ايضاً بكتابة الاسم على الشعار الذي ما زال موجوداً حتى أيامنا هذه، يشتق الاسم من مكونين رئيسيين استخرجا من اوراق نبتة الكوكا (كوكايين) ومن

جوزة الكولة الغنية بالكافيين. وحتى العام 1905، احتوى المشروب على آثار مادة الكوكايين لذلك كانت له تأثيرات طبية (شفائية).

يشتق الاسم من مكونين رئيسيين استخرجا من اوراق نبتة الكوكا (كوكايين) ومن جوزة الكولة الغنية بالكافيين.

بدأ نمو مبيعات المشروب يرتفع في شركة بيمبرتون اليافعة، من خلال بيع صيدليات أخرى مشروب كوكاكولا، فقد باع 25 غالوناً من المحلول للصيدليات، وحرص على أن تكون جميع المحلات التي باعت كوكاكولا قد رسمت شعار كوكاكولا على اللافتات من أجل المساعدة على ترويجه. استطاع بيمبرتون إقناع ستة رجال أعمال محليين على الاستثمار في الشركة مما يساعده على تمويل توسعه.

تعود الحملات الاعلانية الشهيرة لكوكاكولا منذ بدايتها: فبعد اختراع المشروب بقليل، قام بيمبرتون بوضع اول اعلان في جريدة اتلانتا جورنال، داعياً الناس إلى تذوق شراب الصودا الاصلي الشهير الجديد.

وللأسف، فقد توفي بيمبرتون في العام 1888، فلم يستطع رؤية مشروبه يصل إلى الجماهير، أما الشخص الذي شهد ذلك، فهو رجل الأعمال الاطلسي ازا غريغز كاندلر الذي اشترى حقوق التصرف بالمشروب مقابل 2.300$ اي ما يعادل 52.400$ أ و 28.000 جنيه بسعر اليوم. وقد تطلب أمر الحفاظ على حقوق المؤسسة التجارية، من كاندلر بيع جزء من الحقوق إلى رجل اعمال اخر، واعطاء حقوق حصرية أخرى إلى ابنه وقد أخذت هذه الحقوق بعض الوقت لحلها.

كان لكاندلر رؤية مختلفة للماركة وهي تحويل الشراب الشهير الان إلى مؤسسة تجارية، فقام بحل الجزء المتعلق بالصيدلة عن الشركة، ودخل شريكاً مع أخيه، جون كاندلر ومع ماسك حسابات بيمبرتون فرانك روبينسون، واستطاعوا معاً جمع 100.000$ اي ما يعادل 2.280$ أو 1.298 جنيه بسعر اليوم، وكان هذا المبلغ في ذلك الوقت مبلغاً هاماً للانطلاق بعمل تجاري.

و في العام 1891، كان كاندلر يتمتع بسيطرة كاملة على المؤسسة التجارية، وخلال سنة واحدة استطاع زيادة مبيعات شراب كوكا كولا عشرة اضعاف المبلغ. وفي العام 1892، كانت الشركة قد تجسدت، فقد ولدت شركة كوكاكولا رسمياً.

بدأوا بحملة إعلانية ضخمة، مستعملين تقنيات إعلانية جديدة، ولنشر الخبر، قاموا بتوزيع قسائم في الجرائد للحصول على مقدار ضئيل مجاني من المشروب لتجربة طعم كوكاكولا وعرض على الصيادلة غالونان من الشراب، إذا وافقوا على توزيع غالون واحد على شكل عينات مجانية، عندما يحصل الناس على القسيمة، زود الصيدلانيون ببطاقات، ساعات ورزنامات وميزان تحمل جميعها اسم الماركة،

فان هذا المزيج ساعد على تقديم الماركة بقوة، بالإضافة إلى المشروب الذي أحبه الناس بكثرة، قام بالمعجزات وازدادت المبيعات بشكل سريع. وبحلول العام 1895، وبعد أربع سنوات فقط، تزايدت الطلبات على المشروب بشكل واف، مما جعل كاندلر يقوم بزرع النبات الذي يستخرج منه الشراب في شيكاغو، دالاس ولوس انجلس، وأعلن للمستثمرين بأن كوكاكولا قد أصبحت الآن مستهلكة في كل ولاية ومنطقة من الولايات المتحدة الامريكية، أما اليوم، فيكفينا إطلاق أي منتج من دون الالتفات إلى عظمة هكذا انجاز، فكانت تلك فترة يصعب فيها التنقل في البلد الواحد، عندما لم يكن للتلفاز أو الراديو اي وجود، فكان من المدهش بالتأكيد الانتشار السريع للمشروب في كل ولاية.

وحتى العام 1894، لم تكن كوكاكولا تباع إلا في الاكواب، حتى قام جوزيف بيدنهارن وهو رجل اعمال من ميسيسبي، بتعبئة كوكاكولا في الزجاجات في مصنعه، وأرسل دزينة منها إلى كاندلر. كره كاندلر الفكرة ورفضها بسرعة، ولكنه أعاد النظر في هذا التطوير الأساسي، من جديد في العام 1899، عندما قام محاميان من شاتنوغا، تينيسي، هما بينجامن ف. توماس، وجوزيف ب. وايتهيد، بشراء حقوقٍ حصرية من كاندلر لتعبئة وبيع المشروب في كل الولايات المتحدة الامريكية تقريباً، مقابل دولارٍ واحد فقط. وفي الحقيقة كان كاندلر متأكداً بان هذه الفكرة لن تساوي شيئاً حتى أنه لم يزعج نفسه بتحصيل الدولار!

كانت تلك بداية الشركة ذات التركيبة الفريدة من نوعها، التي ما زالت مستمرة حتى أيامنا هذه، تقوم شركة كوكاكولا بتوزيع شراب يسمى المركز على الزبائن في جميع أنحاء العالم، فبعض هؤلاء الزبائن هم مطاعم وحانات تبيع المشروب في أكواب، كما كان يفعل تجار الصيدلة سابقاً، بينما الفريق الاخر من الزبائن كانوا شركات التعبئة في الزجاجات، والتي كانت تزيد مياه كربونية إلى المشروب في احد المصانع، ثم تعبئه في زجاجات وتبيعه إلى المتاجر.



تطور شكل زجاجة كوكاكولا خلال قرن تقريباً.

بدأ توماس ووايتهيد بادخال الزجاجات إلى شاتنوغا واتلنتا ولكن سرعان ما أدركا وجود طريقة أفضل لنشر زجاجات كوكاكولا في جميع أنحاء العالم، انضم إلى التنغونيين، محام آخر، فتمكن الثلاثي من تقسيم الولايات المتحدة الامريكية إلى ثلاثة اقاليم، كل منهم يستلم اقليماً، وبدأو ببيع حقوق التعبئة بالزجاجات للتجار المحليين، وهذا لم يقلل من مجموع راس المال الذي يحتاجه المحامون، بحيث كان كل تاجر محلي يستعمل ماله الخاص، ولكن هذه الطريقة ساهمت ايضاً، بتامين معرفة محلية والتزام اصحاب التجارة، مما كان من الصعب جداً تحقيقه بطريقة اخرى. فكان اول الحاصلين على رخصة لتعبئة المشروب في الزجاجات في العام 1900، وخلال العام 1909، كان هنالك 400 مشروع تعبئة في الزجاجات لكوكاكولا في البلد.

و خلال عقد، استطاع كاندلر زيادة مبيعات كوكاكولا 40 ضعفاً اكثر من المستوى الذي حققه في العام 1890، وادت حملاته الاعلانية المتواصلة، وتوزيعه للعينات المجانية إلى نشر اسم كوكاكولا في جميع انحاء امريكا.

التوسع في الخارج

كان شارلز، ابن كاندلر، هو اول من اخذ المشروب إلى الخارج، ففي رحلته إلى لندن اخذ شارلز معه ابريقاً من الشراب، وطلب خمسة غالونات، وقد تم بيع كوكاكولا للمرة الاولى في انكلترا في 31 اغسطس 1900، أحرزت زخماً كافياً وبشكل تدريجي حتى اصبحت تباع في سيلفريدجز وكولاسيوم لندن.

بعد رؤية النجاح الذي حققه المشروب المعبأ في الزجاجات للأقاليم في الخارج، كانت اول عملية تعبئة عالمية في الزجاجات في العام 1906، في كندا، وكوبا وبنما وغيرها بمن فيهم الفيليبين، ولحقتها غوام بعد ذلك بفترة وجيزة في العام 1912 و1947 على التوالي. بعد النتيجة الفعالة التي حصل عليها في الولايات المتحدة الامريكية، قام كاندلر بتزويد موزعي المشروبات الجدد بحملة تسويقية شاملة لضمان وجود الشعار الاحمر البراق في كل المتاجر والمقاهي في كل مكان.

قام كاندلر بتزويد موزعي المشروبات الجدد بحملة تسويقية شاملة لضمان وجود الشعار الاحمر البراق في كل المتاجر والمقاهي في كل مكان.

منحت حقوق تعبئة كوكاكولا في زجاجات في مختلف البلدان لمعظم شركات انتاج الخمر. وقد نجح الأمر بشكل جيد، بحيث إن منتجي الخمر امتلكوا أصلا مصانع لتعبئتها، لذلك كانت اضافة المشروب إلى مجموعتهم أمرا سهلا نسبياً وسريعا لإنجازه. كان على منتجي الخمر أيضاً، التوزيع من خلال قائمتهم الخاصة من الزبائن ما يعني ان كوكاكولا حصلت على اذن بالدخول إلى المتاجر، الحانات، والمطاعم اسرع بكثير من قيامها ربما بإنشاء مؤسسة تجارية جديدة من الصفر في بلد جديد.

أصبح المشروب معروفاً جداً، ومن الواضح أصبح ناجحاً، وقد ظهر عدد من

المنافسين بالتآكيد، وبالرغم من ذلك لم يعرف احدهم خلطة المشروب والتي بقيت سرية بشكل تام. بدأت شركة كوكاكولا تقلق من فكرة انه من السهل جداً اعطاء الناس مشروباً مختلفاً ومقلداً وجعلهم يصدقون بأنه المشروب الحقيقي، ما يعني بأن كوكاكولا ستخسر حينها ليس فقط في المبيعات وانما يحتمل أيضاً أن لا يحبذ الزبائن الشراب المزيف، وبالتالي يتوقفون عن شراء كوكاكولا في المرة القادمة، وكان لابد من القيام بأمر ما. فقررت الشركة إطلاق زجاجة مميزة لضمان تمييز منتجها.

عام 1916 أطلقت الزجاجة الشهيرة اليوم والتي صممتها شركة روت غلاس، للمرة الاولى وذلك بعد مسابقة تصاميم، من تير هاوت، في ولاية انديانا. وقد اختير التصميم الفائز، لأجل شكله الملفت، وتصميمه الاصلي، ولأنه يمكن للناس، حتى في الظلام، تميزه باعتباره المشروب الحقيقي.

القيادة الجديدة، رؤيا جديدة

بعد مرور نحو ثلاثة عقود، من تحوّل المشروب إلى مؤسسة تجارية ناجحة وكبيرة، قام كاندلر في نهاية المطاف ببيع المؤسسة التجارية في العام 1919 إلى ارنست وودروف مقابل 25 مليون دولار اي ما يعادل 341 مليون دولاراً أو 183 مليون جنيه اليوم، واصبح ابنه روبرت رئيساً للشركة في العام 1923، وتمت اعادة تشكيل الشركة وتسميتها شركة ديلاور وادرجت على لوائح بورصة نيويورك. وقد باعت 500.000 حصة للجمهور اي 40 دولار للسهم الواحد، وأصبحت كوكاكولا الآن راسخة بقوة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت مهمة رودولف الوصول إلى العالمية وكانت رؤيته: خلق ماركة تكون في "متناول الجميع".

خلال فترة العشرينات والثلاثينات ركّز وودروف نظره على التوسع عالمياً. بعد ان استلم وودروف الشركة عام 1923، كانت كوكاكولا قد ثبتت بقوة في شمال امريكا، فقام ببعض الترتيبات فيما يتعلق بالتعبئة في الزجاجات في جنوب اميركا وافتتح حديثا اول مصنع اوروبي للتعبئة في الزجاجات في فرنسا. ومن هنا بدأت شركة كوكاكولا الخاصة بوودروف خلال فترة العشرينات بافتتاح معامل في غواتيمالا، هوندروس المكسيك، بلجيكا وايطاليا. وفي العام 1926 انشات كوكاكولا ادارة اجنبية، وهي التي اصبحت في العام 1930 شركة كوكاكولا للتصدير. وتبع ذلك حملة اعلانية خلاقة في جميع البلدان التي انتشرت فيها كوكاكولا.

خطت الشركة خطوة عالمية هامة في العام 1928، عندما بدأ وودروف المشاركة في الألعاب الاولمبية في امستردام، فقد رافقت الف زجاجة كوكاكولا الفريق الامريكي وكان المشروب يباع على المدرج الاولمبي، والبائعون يلبسون قبعات ومعاطف مزينة بشعار كوكاكولا وكان المشروب يباع أيضاً في المقاهي والمطاعم والمتاجر المجاورة، ومن جهة اخرى، جعل وودروف الشركة تزين مزالج الكلاب المتسابقة في كندا بالشعار، وحول حلبات مصارعة الثيران في اسبانيا.

خلال فترة الحرب العالمية الثانية، كانت كوكاكولا متواجدة في 44 بلداً، فقام النابغة في مجال التسويق وودروف بتطوير نسخة محددة ولكن ناجحة عبر تقديمه الصفيحة السداسية مع الوعاء المبرد ذو السقف المفتوح مما جعل حمل المشروبات اكثر سهولة، مما شجع الناس على شرائها بكميات كبيرة. اصبحت كوكاكولا متوفرة في ماكينات البيع منذ العام 1929 وتم تسويقها عبر الراديو منذ العام 1930 وفي العام 1935 قام معبئوا الزجاجات بتوظيف النساء كبائعات للمشروب، مع هدف محدد هو بلوغ 125 اتصالا في اليوم.

فمن خلال برنامج تسويق اراد منه إحداث تأثير على الاطفال الصغار في كل مكان، قام سنتا كلوز الاحمر الشهير الخاص بكوكاكولا خلال عيد الميلاد في العام 1931 بالظهور للمرة الاولى ليطيح بسنتا كلوز الاخضر القديم والذي كان لا يقهر من

جهود كوك خلال الحرب

خلال الحرب العالمية الثانية، استمرت كوكاكولا بصناعتها، حتى انها عرضت المشروب لاي رجل خدمة مقابل 5 سنتات في اي بلد كان، مهما كان الأمر مكلفاً للشركة. افتتحت مصانع لتعبئة الزجاجات لتزويد القوات المحاربة بالمشروب بعد طلب خاص من الجنرال ايزنهاور شخصياً في 29 يونيو عام 1943 مطالباً بشحن لوازم عشر مصانع لتعبئة الزجاجات إلى شمال افريقيا، إلى جانب ثلاثة ملايين زجاجة كوكاكولا، وامدادات كافية لإنتاج الكمية نفسها مرتين في الشهر فاستجابت كوكاكولا خلال فترة ستة اشهر وانشأت مصنع تعبئة الزجاجات في الجزائر.

The Saturday Evening Post



اعلان عشية السبت، اشرب كوكاكولا لذيذة ومنعشة "فانزل قبعتي احتراماً لانتعاش فترة الاستراحة" سانتا كلوز مرتدياً اللون الاحمر هو اليوم وجه متعارف عليه عالمياً.

في المحصلة، افتتح 64 مصنعاً لتعبئة الزجاجات خلال الحرب، وتم استهلاك اكثر من 5 مليارات زجاجة كوكاكولا من قبل الجيوش. وكذلك بعثت محطات الخدمة النقالة إلى الحرب ايضاً، فتذوق الناس حول أوروبا والمحيط الهادئ للمرة الاولى طعم المشروب. وانتقلت عملية تعبئة الزجاجات هذه خلال الحرب، إلى السكان المحليين الذين استلموا إدارتها فيما بعد، فأكملوا إنتاج المشروب وبيعه حتى بعد رحيل الأمريكيين عن أراضيهم.

ترويج السعادة العالمية

كانت امريكا بعد الحرب المكان المثالي لتوسُّع كوكاكولا، حيث كان الناس يعيشون حياة خالية من الهموم، وكانت اعلانات كوكاكولا تعكس هذه الرغبة، بعرضها صور ازواج خلال نزهاتهم، وعائلات سعيدة تقود سيارات براقة. وبقيت كوكاكولا تقدم في نافورات الصودا، وقد تم اضافتها إلى لائحة بائعي المثلجات.

حتى الآن كان للشركة منتج واحد فقط، على الرغم من انه منتج ناجح بتفوق، فبدأت تقوم بالتجارب على طعمات جديدة فأنتجت فانتا في الخمسينات (والذي كان منتجاً في المانيا خلال فترة الحرب) تلتها سبرايت في العام 1961، وتاب في العام 1963، وفريسكا في العام 1966، اشترت الشركة شركة مينوت ميد في العام لى1960 التي تفرّع منها مشروب العصير. وقد أنتجت مجموعات جديدة من كوكاكولا ايضاً، تتضمن زجاجات أكبر وصفائح معدنية في العام 1960.

شهدت فترة الخمسينات والستينات نشوء معمل لتعبئة الزجاجات في المزيد من البلاد، شملت كمبوديا، مونتسيرات، البراغواي، ماسو وتركيا. وقد تضافرت جهود موزعي زجاجات كوكاكولا، خلال فترة الازدهار الاقتصادي العالمي العظيم في فترة السبعينات والثمانينات من اجل خدمة قاعدة الزبائن المتزايدة بشكل افضل، وبحلول العام 1969، وللمرة الاولى، تخطت مبيعات كوكاكولا في الأسواق العالمية نسبة مبيعاتها في الولايات المتحدة الامريكية.

وفي العام 1971، أنشأت كوكاكولا إعلاناً تلفزيونياً مميزاً واستثنائياً، يعرض مشهد شبان من جميع أنحاء العالم يتجمعون على تلة في إيطاليا وينشدون "أريد ان أشتري للعالم صوداً". تمكنت كوكاكولا من ترسيخ علامتها في السوق العالمية، بحيث أصبحت لفترة معينة من الوقت عبارة عن رمز الاتحاد، في عمر لم يكن قد ادرك نتائج العولمة بعد. ومن الجدير الإشارة إلى أنه في العام 1978 اعلن شعب جمهورية الصين ان شركة كوكاكولا هي الشركة الوحيدة المسموح لها ببيع مشروبات معلبة في الصين.

تمكنت كوكاكولا من ترسيخ علامتها في السوق العالمية، بحيث اصبحت لفترة معينة من الوقت عبارة عن رمز الاتحاد، في عمر لم يكن قد ادرك نتائج العولمة بعد.

المخاطرة الذكية

في العام 1981 أصبح روبيرتوس غوازيتا، رئيس مجلس الإدارة ورئيس المجلس التنفيذي لشركة كوكاكولا، وقرر التقدم بالشركة من خلال استراتيجية تحمل اسم المخاطرة الذكية. وبدأ ذلك من خلال اطلاق الدايت كوك في يوم عيد الاستقلال عام 1982، كان ذلك بمثابة أول توسع حقيقي للعلامة التجارية كوكاكولا. واطلقت المنافسة الرئيسية لكوكاكولا بيبسي، اول نسخة لها من المشروب الدايت في العام 1963، وحققت نجاحا عظيماً. بغض النظر عن دخولها المتأخر إلى السوق بالمقارنة مع غيرها. أصبحت الدايت كوك خلال سنتين، المشروب القليل السعرات الأول في العالم. ربما كان استعمال الكوك قد أخذ وقتاً في البداية ولكن تلى إنتاج الدايت كوك مجموعة توابع، من ضمنها الكوك الخالية من الكافيين والكوك بطعم الكرز.

بدأت المبادرة الأكثر خطورة التي قام بها غوازيتا في العام 1985، عندما أطلق كوكاكولا بطعم جديد، وكان ذلك أول تغيير في التركيبة منذ 99 سنة، فالسؤال هو لماذا تعديل ما ليس بحاجة له. فاتجهت الشركة نحو الإفلاس: انخفضت اسهم الكوك في سوق المشروبات الغازية من نسبة 60% بعد نهاية الحرب العالمية الثانية إلى اقل من 24% عام 1983، وجزء كبير من السبب كان ايضاً دخول منافس جديد لها إلى السوق، هو بيبسي. وانخفضت اسعار اسهمها ايضاً بنسبة 2.5% في السنوات الاربع الاخيرة (وقد تبدو هذه النسبة نسبة صغيرة، ولكنها كانت بمثابة انخفاض في رسملة السوق بلغت حوالي 500 مليون$ (400 مليون جنيه). تحدت بيبسي نجاح كوك مباشرة من خلال إجرائها تجارب على الطعم بشكل عشوائي في الشوارع في امريكا. فقام العديد من الناس باختيار بيبسي لطعمها الاكثر حلاوة وبرز ذلك من خلال تفوق بيبسي على الكوك في مبيعات السوبرماركت.

نالت الكوك الجديدة موافقة المتذوقين خلال اختبارات واسعة قامت قبل تناول الغذاء مما جعلها مفضلة على بيبسي من الاكثرية ولكنها لم تنجح في السوق. و في تعبير لم يسبق له مثيل ناتج عن الوفاء للماركة طالب الناس بعودة الكوك القديمة إلى السوق، وتلقت كوكاكولا 400.000 شكوى، ولم تعد خطوطها الهاتفية قادرة على استقبال الاتصالات بسبب الضغط الحاصل من كثرة اتصالات الناس اليائسين مطالبين جميعهم بعودة مشروبهم القديم من جديد. انخفضت اسهم الشركة إلى نسبة 1.4%، وسمى النقاد المبادرة أكبر خطأ تسويقي حاصل على الاطلاق، وأعلنت بيبسي نفسها المنتصرة في الحروب التي خاضتها مع كولا، فاستجابت الشركة بعد 79 يوماً من صدور الكوك الجديدة وبدأت بتوزيع الكوكاكولا الأصلية من جديد، والتي سميت الكوكاكولا الكلاسيكية والى جانبها استمرت في بيع

منتجاتها الحديثة.

بدأت بتوزيع الكوكاكولا الأصلية من جديد، والتي سميت الكوكاكولا الكلاسيكية والى جانبها استمرت في بيع منتجاتها الحديثة.

كانت عودتها مصيرية، فقام بيتر جينينغز من محطة اخبار إي بي سي، بمقاطعة البرامج العادية ليطلع المشاهدين على آخر الأخبار، متحدثاً إلى مجلس الشيوخ بأن السيناتور الأمريكي ديفيد بريور قد أطلق على عودة كوكاكولا تسمية "لحظة ذات معنى في تاريخ الولايات المتحدة الامريكية". والأهم من ذلك هو ارتفاع مبيعاتها، واستعادتها لمركز الصدارة والتي لم تخسره منذ ذلك الوقت، اوقفت الكوك الجديدة على مهل، وما زالت الوصفة القديمة تستعمل حتى اليوم.

وفي جهد لإدارة الشبكة الاساسية اليوم لمعبئي الزجاجات، قامت الشركة بتجهيز(المؤسسات التجارية انك) لكوكاكولا في العام 1986. كان هدف هذه الشركة العامة الجديدة تنظيم عمل الشركاء لتعبئة الزجاجات والحرص على تلبيتهم للطلب العالمي على الكوك. اما اليوم فان الشركة تتبع الاسلوب ذاته: فان كوكاكولا تعمل مع معبئي الزجاجات المحليين، منهم شركات عامة، وأخرى مستقلة تملكها عائلات، ومن الجدير بالدتكر ان كوكاكولا لم تملك معظم هؤلاء، فتقوم معامل التعبئة بالزجاجات (و الذي يبلغ عددها اليوم 300 معمل)، برزم، توزيع وتسويق المنتج.

وفي العام 1985، اصبحت كوكاكولا اول مؤسسة تجارية مستقلة في الاتحاد السوفيتي، وخلال اوائل التسعينات استثمرت بكثافة في بناء معامل تعبئة الزجاجات في شرق اوروبا.

التحليق عالياً

خلال فترة التسعينات، اثبتت كوك وجودها في العالم الرياضي، من خلال رعايتها للألعاب الأولمبية، وكاس العالم للفيفا، وكاس العالم لرياضة الرغبي، واتحاد كرة السلة الوطني. وشهد العام 1993 تقديم الحملة الاعلانية الرائعة والآسرة تحت عنوان "دائماً كوكاكولا"، وبحلول العام 1997 كانت الشركة تبيع بليون وحدة من منتجهما كل يوم.

آخر البلدان التي حظيت بوجود كوكاكولا كانت الهند: لأن القانون الهندي كان قد منع الشركات من التجارة على أراضيه أذا احتفظت هذه الأخيرة بمعلومات تجارية سرية لنفسها، مما جعل كوكاكولا تصر على حماية صيغتها. وفي العام 1993 غيرت الهند قوانينها المتعلقة بالتجارة، فانطلقت مبيعات كوكاكولا. فبدت الهند، كونها بلداً حاراً وذو كثافة سكانية عالية، أرضاً خصبة لتنطلق فيها الشركة العالمية، ولكن من اللافت أنها جاهدت كثيراً لتأسر السوق. وساعد امتلاكها لماركات هندية ك"ليمكا"، مازا وتومز اب على نموها البطيء نسبياً. تابعت الشركة هذا النمط من النمو عبر مقتنيات في بلاد أخرى أيضاً، فقد امتلكت بيرة بارك في الولايات المتحدة

الامريكية وانكاكولا في البيرو.

وفي العام 1999 اشترت شركة كوكاكولا المشروبات الغازية الخاصة بماركة كادبوري شويبس الموجودة في بلدان متعددة، من ضمنها بريطانيا العظمى. ما وسّع مجموعة المشروبات الموجودة ككوكاكولا، الدايت كوك، الكوكاكولا بطعم الكرز، فانتا، سبرايت، ليلت وفايف الايف، لتضم اليها مجموعة شويبس للمشروبات كدوكتر بيبر، اوازيس، كيا اورا ومياه ملفرن.



تم إعادة مشروب

كوكاكولا كلاسيك إلى

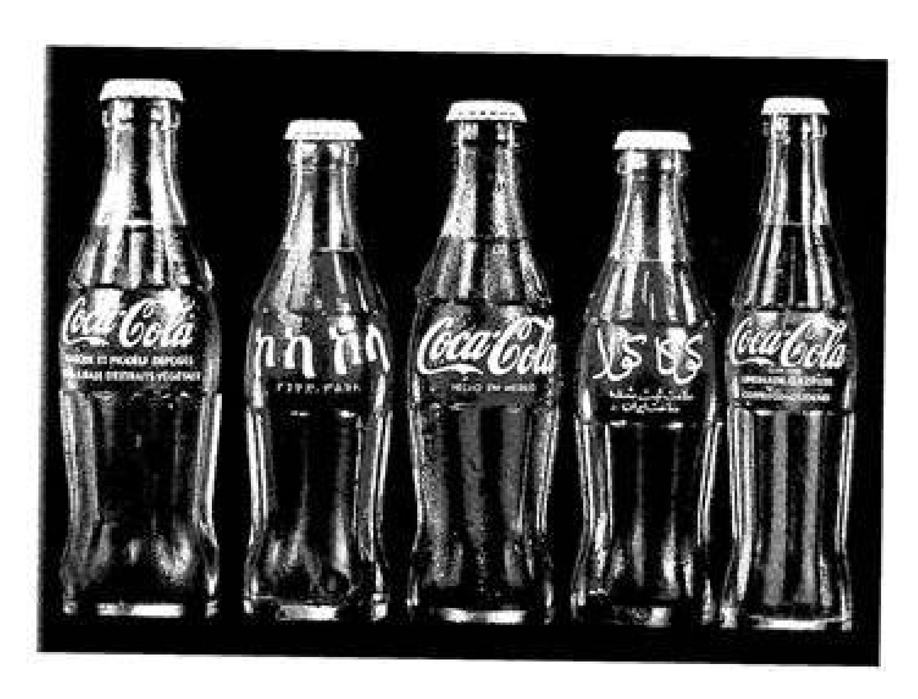
السوق بناءً على رغبة المستهلك.

اين هم الآن اليوم؟

تملك شركة كوكاكولا اليوم اكثر من 400 ماركة، وتبيع اكثر من 1.5 مليار مشروب كل يوم. انتجت الشركة، اكثر من 10 مليارات غالون من الشراب. ومن بين كل البلدان التي تسيطر عليها كوكاكولا وصل اعلى نصيب استهلاك للفرد الواحد في المكسيك وآيسلاند. يبلغ عدد موظفي الشركة اكثر من 90.000 موظف وعلى رأسهم مهتار كنت كرئيس والمدير التنفيذي العام للشركة. وللاحتفال بتراثها، تم افتتاح "عالم كوكاكولا الجديد" في العام 2007، وهو موقع تجاذب مكرس للماركة، وهو الآن احد اهم الاماكن السياحية في اتلانتا.

والآن باعتبارها شركة تجارية عالمية ناضجة أصلاً في العديد من أسواقها، تواجه كوكاكولا تحديات جديدة، كالتغير في أنماط الطلب على المشروبات الغازية في العديد من الدول النامية، إلى النمو السريع والهائل في البلدان المتزايدة الثراء

كالصين. تابعت كوكاكولا زيادة منتجات على لائحة ماركتها الواسعة، بما فيها إصدار كوك زيرو في العام 2005، وبضم مقتنيات أخرى من ضمنها شركات للمياه والشاي.



مجموعة زجاجات عالمية:

كانت كوكاكولا الماركة الاولى التي يميزها العالم باجمعه.



تقوم الشركة بتجديد منتجاتها بشكل دائم، واصدرت حديثاً

الدايت كوك التي تحتوي على فيتامينات واملاح معدنية.

أصدرت كوكاكولا مؤخراَ اول مجموعة ملابس خاصة بها، وهي ملابس عملية، تباع في وال مارت، وقد تمت صناعة القمصان من خلال زجاجات الكوك البلاستيكية المدورة.

أما اليوم، فإن 72% من منتجات كوكاكولا يباع خارج الولايات المتحدة الأمريكية، ومازالت أسعار أسهم كوكاكولا ترتفع، وذلك على أساس التوقعات بنمو قادم للأرباح.



غرين

أند بلاكس

حلو كالشوكولاتة

المؤسسان: كريغ سامز وجوزيفين فيرلي

عمر المؤسسين عند بدايتهما: 47 و35 عاماً

الخلفية: عامل في مطعم وصحافية.

سنة التأسيس: 1991

نوع التجارة: صناعة الشوكولا.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: اكثر من 20 بلداً حول العالم.

الارباح: 40 مليون جنيه استرليني (70 مليون دولار).

تعتبر ماركة غرين اند بلاكس لانتاج الشوكولا، الماركة الاسرع نمواً في العالم. تأسست في العام 1991 لدعم هنود الميان في مدينة بيليز، وهي تبيع اليوم اكثر من 40 مليون يورو (70 مليون دولار) من منتجات الشوكولا خلال السنة الواحدة، وهي تملك حوالي 40 موظفاً، وتتواجد مؤسساتها التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، استراليا وجنوب شرق آسيا.

قصتها عبارة عن مزيج بارع من الابتكار، تضم الاخلاق، الأعمال التجارية والتجارة العادلة: اي باختصار، تعتبر مثلاً رائعاً عن كيفية اصدار المنتج الصحيح في الوقت الصحيح وبطريقة ناجحة، ومع نسبة هائلة من الايمان بالنفس والشغف تجاه العمل الذي تقوم به.

وافتتحت مؤخراً فروعاً لإنتاج المثلجات، والالواح المصنوعة من الحبوب، البسكويت، والمشروبات بطعم الشوكولا. تستعمل الشركة حبوب الكاكاو الاصلية، المستوردة من البرازيل ومن الجمهورية الدومينيكية، ويقدر ان غرين اند بلاكس تستعمل ثلث الكاكاو العضوي في العالم.

اشترت شركة كادبوري شويبس لتصنيع الحلويات شركة غرين أند بلاكس في العام 2005 بمبلغ قدره 20 مليون يورو (36 مليون دولار) (اشترت في البداية حصة قدرها 5% في العام 2003)، وتبلغ قيمة الماركة حوالي 40 مليون يورو (75 مليون دولار) وتبقى بحد ذاتها مؤسسة تجارية في كنف امبراطورية كادبوري.



كريغ سامز وجوزيفين فيرلي اللّذين قدَّما للعالم

الشوكولا العضوية.

وقد سيطرت غرين اند بلاكس على سوق الشوكولا العضوي بأكمله، فهي تملك قسم عظيماً يبلغ حوالي 90% انطلاقاً من كشك أصلي في سوق بورتوبيلو في العام 1991، تتواجد منتجات غرين اند بلاكس لدى معظم تجار التجزئة للطعام، كبريتنز ويتروز، سانسبوريز وتيسكو، بالإضافة إلى مختلف مواقع التسوق الاخلاقية على الانترنت. بينما يتمركز مكتبها الرئيسي في لندن، وتقوم عائلة تملك المؤسسة التجارية بصنع الشوكولا في منطقة لايك كوموفي ايطاليا.

القليل يغير كل شيء

لم يكن الزوجان و المؤسسان كريغ سامز وجوزيفين فيرلي غريبين عن سوق الطعام. كان غريغ "هبيّاً أنيقاً" - واسس سيريز، اول مخبز عضوي بريطاني، في شارع بورتوبيلو في العام 1972 وافتتح أيضاً أول مطعم نباتي بريطاني في نوتينغ هيل عام 1967 (وذلك قبل أن يقوم أحد بربط المصطلح بمادونا وغوينيث).

بصفته مبدعاً شجاعاً، قام كريغ بإدخال الرز الأسمر والتماري (صلصة الصويا الخالية من القمح) إلى بريطانيا، وكان وراء الطريقة الثورية لاستخدام عصير التفاح بدل السكر لتحلية المربى. فقام أيضاً بتأسيس ماركة هول ارث التي اطلقت زبدة الفستق الكاملة الجوز الاولى في العالم، وكان ايضاً رئيس رابطة التربة، فكانت الأعمال الخيرية البريطانية تعود إلى الزراعة العضوية المستدامة وصحة الانسان.

أما جوزيفين، فكانت قد تأثرت سابقاً من نسخة "غو غرين" الصادرة عن مجلة تحمل اسم دليل المتسوقين لإنقاذ الكوكب، وذلك في العام 1971، وكانت المراسلة البيئية لجريدة تايمز، وكانت قد كتبت مقالاً عن طريقة العيش العضوية.

إذاً، أذا أراد أي شخص تزويد العالم بمجموعة شوكولا مبتكرة، مثيرة وأصيلة فكان لا بد أن يكون هذان الشخصان. بوصفهما مقاتلين حقيقيين في سبيل البيئة، سابقين لزمانهما وشغوفين بالشوكولا، أرادا ترك نوع من الارث الأصيل.

كانت اللحظة المحورية لحظة بسيطة. صدف أن أكلت جوزيفين نصف لوح من الشوكولا أسود بنسبة 70% كان متروكاً على مكتب كريغ. مصنوعاً من حبوب الكاكاو العضوية كان قد أرسل لكريغ كعينة. فكان بالنسبة لجوزفين غراماً من القضمة الأولى، ومنذ ذلك الوقت ابحر الزوجان في رحلة استكشاف لصناعة لوح الشوكولا العضوي الأول في العالم.

تصف جوزفين هذا التجلي في كتاب المؤسسين، الاحلام السعيدة، قصة غرين أند بلاكس (راندوم هاوس 2008) "بمجرد ان ذابت قطعة الشوكولا السوداء تلك على لساني، علمت أن عملية البحث عن جنة الشوكولا قد انتهت".

النهوض

كانت البنية التحتية للمبيعات والتوزيع موجودة أصلاً، كمجاملة لمؤسسة هول فودز التجارية الواقعة في بورتوبيلو. من خلال خبرتها الصحافية، عرفت جوزيفين ان لوحا مصنوعاً من 70% من الكاكاو الصلب العضوي، يشكل حدثاً، أصبحت مسؤولة عن التسويق، ودفعت مبلغ 20000 يورو (34000 دولار) وهو عبارة عن حقنة سيولة لبدء المؤسسة التجارية، وهي مسؤولية أرعبتها.

عندما جاء الأمر للثبات على اسم، ارادا اسماً كلاسيكياً يوحي بتاريخ صنع الحلويات. مع ارتباط محترم لكريم دولا كريم للشوكولا (كشاربونيل اند واكر، وكالار اند باوزر)، فِقررا ان تتوسط "اند" الاسم (امبرساند).

فمثلت غرين موقفهم وبلاك اللون الغامق، تقريباً السواد الموجود في 70% من الكاكاو الصلب الموجود في لوح الشوكولا التاريخي الأول.

ولذلك ولد غرين اند بلاكس. يعتقد كريغ وجوزيفين إن وجود الأمبرساند في وسط الاسم جعلتهما يبدوان كشركة ثابتة، وكأنه مرت وعلى وجودهما سنوات طويلة. ولكنهما علما في الوقت نفسه بأن المستهلكين سيطرحون إلى الأبد أسئلة فضولية حول الهوية الحقيقية للسيد غرين والسيد بلاك.

كان توقيتهما صحيحاً. وكان تجار التجزئة متحمسون لفرصة تخليهم عن الأفكار المبتذلة والتي مر عليها الزمن عن الطعام الصحي ولحقوا الشوكولا العضوي الأول

في العالم. يعترف كريغ بان التحدي الحقيقي كان حث مستهلكي الشوكولا على التفكير بطريقة جديدة - وشراء غرين اند بلاكس. نجحت جوزيفين بمثابتها امراة، صحافية وعاشقة للشوكولا، بتحقيقها لهدفها في العلاقات العامة من خلال اشادتها بغرين اند بلاكس باعتباره تقريباً الشوكولا الذي لا يخلف عقدة ذنب بعد تناوله. كانت الانطلاقة عبارة عن نجاح ضخم.

وبفضل توصية خاصمة من الليدي سانسبوري نفسها التي رعت حفل عشاء للتذوق. كان سانسبوريز اول سوبرماركت يحتضن غرين اند بلاكس، والذي تبعه قريبا سايف واي. وعبر الأحاديث ذاع صيت غرين اند بلاكس بين الناس وعرفت رسالتهم ومذاقهم. وبميزانية للتسويق لا تذكر، دعما مؤسستها التجارية للأطعمة الكاملة، وأنشآ واجهات العرض في المعارض التجارية في لندن، المانيا والولايات المتحدة الامريكية. كان العمل بطيئاً، ولكنه نجح، بحيث بنت الشركة مصالح في الاسواق في الخارج من ضمنها الدانيمارك، فنلندا، السويد، استراليا، نيو زلندا، والولايات المتحدة الامريكية.

و على الرغم من التكلفة والتعب الذي سببته هذه المعارض التجارية اثبتت انها استحقت العناء. وكما يصف المؤسسان في "الاحلام السعيدة" يتسنى لك أن تتلاعب بما تحمله لك المنافسة، ويتسنى لك أن تقوم بهذه الاتصالات.. كنا في غاية السعادة لدى سماعنا لردود الفعل حول احتمال نجاح الشوكولا الخاصة بنا في الاسواق خارج الحدود البريطانية.

اضافة الحماسة

بعد رحلة إلى الباليز، كانت بمثابة الهام لهما في العام 1994، قرر كريغ وجوزيفين ان يقوما ببعض الابحاث لزيادة التوابل والحموضة إلى الشوكولا، وكانت نتيجة هذه الطبخة مشابهة لمشروب المايان التقليدي" كوكوه" الذي كانوا يشربونه خلال الاحتفالات الراقصة.

حصرياً تم تخزين "مايا غولد" من قبل سانسبوريز لمدة ستة اشهر، وتمت صناعتها من الكاكاو المأخوذ من منتجين متعاونين في الباليز، أميركا الوسطى.

كان لوح شوكولاتة مايا غولد الأصلي الذي يزن 100 مع المنتج الأول في بريطانيا الذي ينال جائزة التجارة العادلة لعام 1994.

مما سمح لهما ترويج منتجاتهما وزيادة الإدراك حول الروح العضوية. وقد اخذت مايا غولد اقل من سنة واحدة لتنطلق من مفهوم أصلي لتصل إلى التوزيع الوطني والإدراك العالمي لها.



تم عرض اول شوكولاتة بالحليب

من انتاج غرين اند بلاكس في اواخر التسعينات.

مبتهجين بنجاحهما ومزدهرين من خلال شغفهما لتقديم النكهة الحقيقية، قاما في أواخر التسعينات بتطوير المزيد من سلسلة الواح غرين اند بلاكس: بطعم الحليب، البندق والزبيب، النعناع والابيض. واكتشفا الطقس الأفضل للبيع (جاف) والأسوء (المثلج وموجات الحرارة) بينما كانا حريصين على الافراط في تمديد ماركتهما، قررا أن توجههم إلى صناعة المثلجات سيكون شيئاً جيداً.

لقد نالا العديد من الجوائز على الطريق، من ضمنها جوائز و ورلد اوير اوارد اورغانيك فود (لعام 1993، 1995، و1996) وجائزة غود هاوس كيبينغ في العام 2008 للغذاء المريح المفضل. وكانا أول الرابحيين لجائزة المستهلك الأصيل للعام 1992 والتابعة لمنظمة المنتج الأصيل.

دفعة الاستثمار

وفي العام 1996، نال وليام كيندال المقاول وراء ماركة نيو كوفينت غاردن سوب، مع 11 خبازا إلى جانبه بمن فيهم شريكه بالأعمال التجارية نيك بيرت، 80% من سندات غرين اند بلاكس. وفي تلك الفترة كان مصنع الشوكولا يخسر بالرغم من ان العائدات وصلت إلى مليوني يورو (3 ملايين$). وأصر المستثمرون انه على المؤسسين أن يحصلا على نسبة اقل من و30% من الأعمال التجارية، حتى لا يكون باستطاعتهما أن يمارسا أي حقوق صعبة تحت سقف قانون الشركة البريطاني، فباع سامز وفيرلي 80% من حصصهما مقابل، ملايين جنيه (6 ملايين$) وأبقيا على حصة تبلغ 20% من الأعمال التجارية. كان تغير الملكية أمر يصعب التعبير عنه، بالنسبة للمؤسسين (فوصفه كريغ وجوزيفين ب "ندم البائع") ولكنهما كانا أيضاً مقتنعين بأن ذلك يصب في مصلحة المؤسسة التجارية: "لقد شعرنا بأن ابننا كان في أيد أمينة، وكان هناك مال وموهبة تكفيان لقيادته إلى الامام". فمع وجود كاندل على رأس الإدارة أكملت المؤسسة التجارية نموها بشكل قوي، فوصلت العائدات

إلى 22.4 مليون جنيه (40 مليون$) في السنة الواحدة وحتى شباط 2005.

أراد كندال وضع الشركة في موضع لائق للمثقفين الاصوليين لجني المزيد من المال بشكل عالمي اكثر. ومع موافقته على القيم التي نشأت عليها غرين اند بلاكس، كان مؤمنا ان ادارة المؤسسة التجارية نحو الخسارة يتنافى مع قيمها اصلاً والهادفة إلى مساعدة مزارعي المايان.

عين كريغ "رئيساً"، وقد جلبت شركة علاقات عامة جديدة وكمدير تنفيذي لها قام كاندل بعقد تسويق صارم. ومع ذلك وجدت جوزيفين هذا التحول صعباً عليها بحيث انتقلت مهامها الرئيسية إلى مكان آخر. و في نهاية المطاف، بعد نصيحِة كريغ لها بأنه يمكنها إما اخذ المال أو الحصول على السيطرة، ولكن ليس كليهما معاً، توقفت عن القلق.

على الرغم من العلامة الشعبية التي تحملها "الاعمال الشعبية" فان كاندل يتدخل بتشدد في الأعمال التجارية، مؤمناً ان النوعية بدلاً من الضمير سوف تؤمن مستقبلهم الطويل الامد. وفي مقابلة قام بها مع فينانشل تايمز في العام 2004، قال: "عليك ان تبني مؤسسة تجارية حول منتج جيد جدا، لا يمكنك ان تبني مؤسسة تجارية حول ان تكون اخلاقياً لانه يمكن ان يظهر أحدهم ويكون اخلاقياً اكثر منك.



حبوب الكاكاو تستخرج من باليز والجمهورية الدومينيكية.

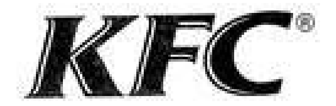
أين هم اليوم؟

بعد الصفقة التجارية مع كادبوري في العام 2005، واجه كاندل اتهامات حول بيعه اصول العمل معرضا سبل العيش في المجتمعات في أدغال باليز للخطر، والتي تقوم بحصد الكاكاو. ولكنه قال بأنه قام بذلك من أجل حملة الاسهم - فمن واجبه ان يؤمن لهم عودة جيدة إلى استثمارهم. ومع الوزن العالمي لامبراطورية الكادبوري شويبس خلفهم، يمكن لغرين اند بلاكس ان يعطي السوق الامريكي a run for it's money (فهو أصلا يبيع الشوكولا المترف ك "لندت" في بعض الاسواق البريطانية بحيث يمكن القطاع ان يتوقع منهم ان يتلقوا لكمة قوية).

تصر كادبوري على ان تبقى ملتزمة بالعمل الاخلاقي. ومن لا ياخذ بعين الاعتبار الفرق الذي نحدثه في النهاية على صورتهم العالمية؟ ومن المثير للاهتمام، ان مؤسسي كادبوري كويكرز كانوا متحمسين وبالتالي دعاة شغوفين للعدالة الاجتماعية، وربما كان اللقاء شيء جيد.

ولكن ما هو شعور المؤسسين تجاه سيطرة كادبوري؟ علقت جوزيفين "اذا سألتموني من اليوم الاول من الذي كنت سأنتقيه لأبيعه الشركة، لكنت قلت لكم كادبوري... كنا محظوظين أن نجد هكذا شارين لأنه في كثير من الأحيان، وللأسف، ينصب كل اهتمام المشاريع الرأسمالية أو المستثمرين على جني أقصى عائدات ممكنة، وليس تحقيق مبيع يأتي كزيادة على عامل الشعور بالرضى.

يقوم كريغ وجوزيفين الآن بإدارة مشروعهما العضوي الخاص، "جدجز بايكري"، في هاستينغز. بالإضافة إلى إدارة المجموعة الكاملة لغرين اند بلاكس، وقد ربح المخبز ايضاً الجائزة الاولى لأفضل متجر جديد خلال حفل توزيع جوائز ناتورال برواداكتس اواردز. لقد تقاعد كريغ مؤخراً من منصبه كرئيس لجمعية سويل اسوسييشن وهو الان رئيس لغرين اند بلاكس. فقد أعتطهما كادبوري فرصة لا مثيل لها من أجل توسيع ماركتهما على مستوى جديد بالكامل - وسيكون من المثير أن نرى خلطة الشوكولاتة الجديدة التي قد يصنعونها لاحقاً.



كنتاكي

وصفة النجاح

المؤسس: هارلند ساندرز.

عمر المؤسس عند البداية: 56 عاماً

الخلفية الثقافية: مشرف زراعي، مسؤول عن السكك الحديدية، قاضي أمني، بائع لبوليصات التأمين.

سنة التأسيس: 1952

نوع العمل: مطعم لتحضير وجبات الدجاج السريعة والجاهزة.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: اكثر من 100 بلد.

العائدات: 520،3 مليون دولار (260 مليون جنيه استرليني) (2007).

عندما افتتح هارلند ساندرز مطعماً صغيراً على جانب الطريق في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة الثلاثينات، متخصصاً بالدجاج المقلي، لم يكن يتوقع الميراث الذي سوف يتركه. فهذا المطعم الواحد الموجود في لويزفيل، كنتاكي، قد كبر اليوم ليصبح دجاج كنتاكي المقلي (المسمى مؤخراً ك ف س) وهو مؤسسة تجارية تضم 14،800 مطعماً ملكاً للشركة واخرى مطاعم امتياز متواجدة في اكثر من 100 بلد. لقد توسعت المؤسسة التجارية من منشئها المتواضع لتصبح ماركة متفوقة عالمياً وهي اليوم مشهورة بالدجاج الذي تنتجه والخط الذي تبعته - لعق الاصابع رائع - وصورة مؤسسها صاحب اللحية الناصعة البياض، والمعروف عادة باسم الكولونيل ساندرز.

الانتماء يكون إلى المؤسسة التجارية

ولد هارلند في انديانا في العام 1890 حاملاً معه ذوقاً للدجاج المقلي منذ سن مبكرة. وكان يستمتع بطبخ الطعام الذي كانت والدته قد علمته كيفية اعداده، بما فيه الدجاج المقلي في المقلاة، تحضير اللحم، الخضار الطازجة والبسكويت المحضر في البيت.

ولكن الأمر تطّلب بعض الوقت قبل أن يبدأ بالاستفادة من هذه المهارات

النابعة من الوطن. فقد ترك هارلند المدرسة وهو في عمر 12 عاماً وأثبت كفاءاته في إقامة المشاريع من خلال تجربته لجميع انواع الأعمال - بما فيها احترافه العمل كمشرف على المزرعة، ومسؤولاً عن السكك الحديدية، وبيع بوليصات التأمين وحتى خدم كقاض. وقد اكتسب خبرة من خلال تأسيسه لشركتين - إحداهما شركة تؤمن حق النقلً في المراكب البخارية التي تشرف على نهر اوهايو المار بين جيفرسون فيل ولويز فيل، أما الأخرى فهي اعمال تجارية مختصة بالصناعة.

غير أن عشقه الحقيقي فقد كان القيام بما يبرع فيه أكثر – وهو الطبخ. ففي العام 1930، وبالرغم من ان الولايات المتحدة الامريكية كانت تقبع في قبضة الكساد الاقتصادي، افتتح مطعمه الاول في الغرفة الاولى التابعة لمحطة وقود كان قد تمكن من امتلاكها في كوربن، كنتاكي. كان موقعاً متواضعاً، يتألف من طاولة واحدة وستة كراسي. وكانت قد خطرت له الفكرة بعد حديث قام به مع زبائنه.

استغل هارلند فرصة تقديم الطعام للزبائن الذين يتوقفون لملء خزاناتهم بالوقود وذلك بعد أن يسألوه عن مكان قريب يقدم الطعام.

اطلق على المكان اسم ساحة ومقهى ساندرز، وقد ساعدته مهاراته التنظيمية بشكل جيد بحيث كان يلعب عدة أدوار، من ضمنها مدير المحطة، شيف طاه ومحاسب.

انتشرت الأخبار سريعاً حول طبخه، وبكثرة، حتى قام حاكم ولاية كنتاكي روبي لافون في العام 1936 باطلاق لقب شرفي هو "كولونيل كنتاكي" على هارلند وذلك تقديراً لمساهماته في مطبخ الولاية. وسريعاً ما تهافتت حشود الزبائن من اجل الطعام وحده، مما دفع بهارلند إلى التوسع إلى أماكن أكبر عبر الشارع، وذلك في مبنى احتوى على مطعم تواجد فيه 142 مقعداً، بالإضافة إلى احتوائه على نزل متواضع (موتيل) ومحطة وقود. التحق بصف مدته ثمانية أسابيع لادارة المطاعم والفنادق، في جامعة كورنيل من أجل أن يتعلم أكثر عن العمل التجاري وصياغة خطط طموحة بهدف إنشاء سلسلة مطاعم من خلال التوسع إلى موقعين اضافيين. ومع ذلك فشل كلا الموقعين الجديدين، بعد فترة قصيرة من افتتاحهما، عندها ركز على المؤسسة التجارية الموجودة.

قد يقول البعض إن هارلند سجل ازدهاراً متأخراً - فنجاحه حصل ابتداءً من العام 1940، عندما أصبع بعمر الخمسين، وقد اخترع الوصفة التي جعلت المؤسسة التجارية شهيرة اليوم. ولكن كما قال في سيرته الذاتية، الحياة كما عرفتها كانت تستحق لعق الأصابع (كرييشن هاوس 1974) "لا ساعات عمل، ولا كمية عمل، ولا مبلغ من المال يردعني عن تقديم أفضل ما عندي".

ربما لم يكن الدجاج المقلي مفهوماً جديداً أيضاً، ولكن هارلند اثبت ان ليس

على كل الافكار الناجحة ان تكون جديدة وذلك من خلال طرحه لوصفته الاصلية الخاصة المكونة من انواع مختلفة من الاعشاب والتوابل. تحتوي على خليط جديد للأكلة المفضلة لدى الامة.

ويدعي بأن الأعشاب والتوابل الإحدى عشرة "متواجدة على رف الجميع"، حريصاً على أن يعطي الدجاج ذلك الشعور بأنه مطهو في المنزل.

قال مرة: "لقد قمت بيدي بخلط التوابل وفي تلك الأيام كان كخلط الاسمنت. على أرض صلبة وخاصة نظيفة على شرفتي الخلفية في كوربن".

قرر هارلند، بعد شعوره بعدم الرضا من تحضيره للأعشاب والتوابل للدجاج المقلي، تجربة وضعهم خلال عملية الطهو تحدى موقد الضغط، الذي كان اختراعا جديداً في ذلك الوقت، من اجل بحثه عن الدجاج المقلي المثالي، فقام بتطوير طريقة القلي - المضغوط للدجاج حتى يطبخ بسرعة أكبر مما كان عليه لدى استعمال الطرق التقليدية للقلي في المقلاة الحديدية. - وذلك باختصار ثلث الوقت الذي يستغرقه الطهي عادةً. ومجدداً، كانت طريقته رداً على حاجات زبائنه، فلم يكونوا جاهزين لانتظار طعامهم طويلاً. وكشاهد على نجاحه حتى الآن كانت حقيقة أن المطعم والموتيل قد نالا تأييد الناقد الغذائي دانكن هينز، في كتابه مغامرات في الغذاء الجيد عام 1939، دليل لأروع المطاعم التي تقع على جانب الطريق في أمريكا. وقد رفع هذا التصنيف شعبية المطعم.

التجارب المرة

خلال السنوات اللاحقة، أجبر هارلند بعد سلسلة من الاحداث الخارجة عن إرادته، أن يقوم بتغيير جذري لخطته التجارية الأصلية. وفي العام 1939، دمر حريق المبنى الأساسي، ولكن هارلند قام بإعادة بناء وافتتاح المطعم. ومع بداية الحرب العالمية الثانية، وضعت تحدياً أكبر، فسياسة التقشف في استعمال البترول أجبر هارلند على إقفال الموتيل، وبشجاعة اعاد افتتاحه بعد الحرب، وازدهرت المؤسسة التجارية لعدة سنوات، بحيث كان مطعمه وموتيله عبارة عن محطة شهيرة للمسافرين براً على الطريق الاساسية بين الشمال والجنوب.

حتى أن هارلند أصبح رائداً سباقاً لنموذج الإمتياز التجاري – فكان يسافر من بلدة إلى بلدة ليقوم بطبخ كميات من دجاجه المقلي لأصحاب المطاعم الأخرى والعاملين فيها.

كانت المبيعات بطيئة ولكن اصراره المثابر أعطى أفضل النتائج وبان ذلك في أول عملية امتياز تجاري قام بها في العام 1952، عندما أعطى هارلند أول امتياز تجاري لدجاج كانتاكي المقلي إلى بيت هارمن من مدينة سالت لايك سيتي. وتمت

الصفقة بالطريقة التقليدية، اتفاق تم بمصافحة اليدين واشترط العقد على دفعة قدرها خمس سنتات (اي حوالي 0.40$ أو 0.21 جنيه اليوم) يقبضها هارلند على كل دجاجة تباع.

ومع ذلك، لم يكن لكل تقدم نهاية سعيدة، لقد شكلت مشاريع تطوير وسائل النقل الحاصلة في اواخر الخمسينات، عقبة كبيرة جداً لم يستطع حتى هارلند تخطيها وبالتالي دفعت مؤسسته التجارية الثمن - باكثر من خسارة. امن انجاز الطريق السريع الداخلي الجديد للولاية، للمسافرين طريق بديلة تصل الشمال بالجنوب تتجاوز الطريق إلى المطعم. انخفضت قيمة موقع هارلند بسبب تضاؤل عدد الزبائن، فكان مجبراً على بيع مؤسسته التجارية وعلى أن يجرب حظه في مكان آخر. وقد بلغت المبيعات - 75000$ (ما يعادل 58000$ أو 31000 جنيه اليوم) وهو نصف المبلغ الذي حققه في السنة السابقة - وقد جمعه في اليوم الذي تقاعد فيه رسمياً وقبض فيه اول شيك له من الضمان الاجتماعي البالغ 105$.

بعد تسديد ديونه، كان مفلساً تقريباً، ولكن بقي دائماً المقاول - فحتى وهو في الستين من عمره - و مسلحاً بأيمان قوي يتعلق بمنتجه، الدجاج المقلي، تمكن هارلند من وضع خطة لمشروعه التجاري. فاذا لم يتمكن الزبائن من القدوم إلى مطعمه لتجربة وصفاته، فسيأخذها لهم بنفسه. وفي تلك المرحلة زخمت المشاريع بقيام امتياز تجاري ل ك ف س.

الطريق إلى النجاح

ومع سير أول حق امتياز في مدينة سالت لايك سيتي على وجه حسن، انطلق هارلند ليبيع وصفته للمطاعم، ولكن كان لا بد أن يعود إلى الاساس. وقد ذكر في سيرته الذ اتية: "اضطررت في العديد من الليالي إلى النوم في المقعد الخلفي لسيارتي، بهدف توفير المال حتى اتمكن من شراء المواقد للطبخ في اليوم التالي إذا وافق احدهم على شراء حق امتياز".

و كانت المسألة أيضاً مسألة تضامن - فكانت زوجة هارلند كما وصفها "الموضبة، المشرفة على مخزني، الشخص المسؤول عن التوصيلات - كان مرآبنا بمثابة المخزن. وكانت تملأ طلبات اليوم في أكياس ورقية صغيرة مبطنة بالسيلوفان وتوضبهم للشحن. ثم كان عليها أن توصلهم إلى قطار منتصف الليل".

جاء هارلند بحزمة يبيعها إلى المطاعم: مؤلفة من الوصفة (التي ضمت التوابل)، موقد على الضغط، وكراتين للتحميل إلى الخارج ومواد تسويقية. حتى انه اقنع اصحاب المطاعم الموجودين على زيادة صيغة ك ف س إلى لوائح الطعام الخاصة بمطاعمهم.

أعطى العمل المجهد نتيجة جيدة وأصبح مفهوم دجاج كانتاكي المقلي معروفاً، وسريعاً ما أصبح وجبات سريعة تترك أثراً. وبحلول العام 1963، أصبحت الوصفة

حق امتياز لأكثر من 600 سوق في الولايات المتحدة الامريكية وكندا. زار هارلند المطاعم المستقلة في أنحاء الولايات المتحدة الامريكية، ليقوم بتفقد سماه "كولونلينغ" - متأكدا من أن الزبائن كانوا سعداء. فكان ذلك بمثابة نقطة نحول في المؤسسة التجارية وبأكثر من طريقة واحدة.

لم يكن التوسع استراتجية هارلند الوحيدة للنمو، فقد كان يبحث باستمرار عن طرق لتطوير المؤسسة التجارية، فقد تم تقديم اول وجبة جاهزة إلى مطعم في جاكسونفيل في ولاية فلوريدا، في العام 1957، وهي فكرة الهمت مارغريت ابنة هارلند. وأيضاً في العام 1957، تم بيع الدجاج في حاويات سميت دلاء، بالإضافة إلى الشعار، "شعور جيد لدى لعق الاصابع". وللمرة الأولى وبحلول العام 1960، نجحت فعلاً رؤية هارلند بتعريف الناس إلى الوصفة، مع إدارة 400 حق امتياز عبر الولايات المتحدة الامريكية وكندا.

التوسع عالمياً

بعد ثلاث سنوات، عام 1963 نما العمل فأصبح (في المؤسسة) سبعة عشر موظفاً، لكن العمل أصبح أكثر من طاقة هارلند على الإدارة. خلال سنوات عمله وحده، سافر حوالي 200000 ميل للإيذان ببدء عمل جديد ولتزويده بالإعفاءات الضريبية الضرورية، خاصة أنه لم يعد شاباً. قُدم له عرضٌ مغر من قبل المتمولين جون براون، جاك ماسي وبيت هارمان (الشخص الأول الذي حاز على امتياز منذ 12 سنة)، عمل جاهداً على رفضه. ورافق هارلند على البيع بمبلغ قدره مليوني$ (14 مليون$ أو 7،5 مليون جنيه اليوم) بشرط تقديم يد المساعدة في الأعمال، كسفير للشركة. في ظل الظروف القائمة، جلب فريق المتمولين حقوق امتيازات وطنية وعالمية، بما فيها إنكلترا، فلوريدا، يوتاه ومونتانا، وحاز هارلند أيضاً على حقوق الامتيازات، محتفظاً بحقه كمالك للشركة، في كندا أيضاً.

قام المالكون الجدد بضخ صناديق الاستثمار في المؤسسة التجارية ووضعت الشركة نصب عيونها التوسع أكثر، في كلي شمال امريكا والعالم. وسرعان ما تمددت منافذ كنتاكي في 50 ولاية في الولايات المتحدة الامريكية وتم إنشاء المؤسسة التجارية في بويرتو ريكو، المكسيك، اليابان، جامايكا وجزر البهاماس. وافتتح أول موقع أوروبي في بريستون، انكلترا في العام 1964. وفي منتصف الستينات، احتل دجاج كنتاكي المقلي المرتبة السادسة بين شركات خدمات الغذاء، بامتلاكها 1،500 مطعم ومكان لتقديم الوجبات السريعة.

بقيت تجارة حق الامتياز العامود الفقري لمشاريع توسع المؤسسة التجارية، واستعملت الابنية الملونة بالخطوط الحمراء والبيضاء لجذب السواح والمقيمين إلى الماركة.

و في العام 1966 تم انشاء تعاونيات تسويق خاصة بدجاج كنتاكي المقلي، مما أعطى الأماكن الحاصلة على حق الامتياز 10 أصوات والشركة ثلاثة أصوات عندما قرروا ميزانيات وحملات التسويق. فقد استفادت الامتيازات أيضاً من حصة من معدات وتجهيزات المبيعات الخاصة بالشركة، كما أسس المجلس الاستشاري الوطني الخاص بالامتيازات.

نتيجة الابتهاج الناتج عن نجاح التوسع السريع للمؤسسة التجارية، انطلقت الشركة إلى العامة مسجلة على بورصة نيويورك في العام 1969، مع شراء هارلند لأول 100 سهم.

وفي هذه المرحلة كان المالكون الجدد يبحثون عن طرق لتنظيم المؤسسة التجارية. وقد خُطط لتخفيض النفقات العامة وبالأخص تكاليف اليد العاملة، التي وضعت موضع التنفيذ، وذلك عبر تحويل فكرة هارلند الأصلية بإنشاء مطعم للجلوس إلى مطعم وجبات سريعة، أي مفهوم الوقوف، مع التشديد على الخدمة السريعة. وقد نمت المؤسسة التجارية بمعدل هائل بحيث أصبح بعض أصحاب الامتيازات من أصحاب الملايين. ولكن شعرت شركة دجاج كنتاكي المقلي بان لهذا النمو السريع ثمن قادم. فمع انتاج الامتيازات المالية بمثل هذه المعدلات السريعة، كان هناك حوافز قليلة لهم بأن يستمروا مع "ك ف س" على المدى الطويل، وعوضاً عن ذلك قد يتحولون إلى شركات جديدة (وفي هذه المرحلة كان فريق الادارة يمتلك 21 مليونيراً يبعثون لهم بالتقارير) مما يشير إلى ان هذه الامتيازات سوف تبقى مع المؤسسة التجارية لسنة أو سنتين فقط، مساهمة بفقدان هذه الامتيازات للمنشأ القوي والخبرة.

و في الوقت نفسه ظهرت تقارير سلبية حول الممارسات الحسابية لادارات امتيازات أخرى، على وسائل الاعلام، وكنتيجة وبالرغم من عدم وجود علاقة لها مع كنتاكي، تأثر سعر السهم للشركة، منخفضاً إلى 10$ للسهم الواحد بعد ان كانت 55$ خلال العام السابق. فسجلت تلك المرحلة، حالة قلق عمت المؤسسة التجارية، فقام العديد من اللاعبين الرئيسيين، كجاك ماسي بتقديم استقالاتهم من المؤسسة نتيجة عدة خلافات. وتم تعين فريق إدارة جديد بسرعة، يمتلك خلفية في مجال الطعام وادارة الاعمال، من أجل إنعاش الثروات المالية. وقد أدى ذلك إلى انتهاء أيام هارلند في الشركة فاستقال من مجلس الادارة. حتى وهو في عمر الثمانين علم أين حدوده. قال في مقال نشر في جريدة النيويورك تايمز "أدركت انني في مكان لا مكان لي فيه... كل ما يقوم به مجلس إدارة شركة ضخمة كان من دون علمي وأجد نفسي مشوشاً بالحديث المتداول والأموال الطائلة التي تتم مناقشتها في الاجتماعات".

الأيادي المتغيرة

وكجزء من خطة انعاش دجاج كنتاكي المقلي قامت المؤسسة التجارية بدمج

الطعام وشركة هوبلن انك للمشروبات الروحية في العام 1971، عندما توقفت المبيعات عند 700 مليون$ (280 مليون جنيه)، فترك جون براون المؤسسة التجارية متبعاً هذه الصفقة. بدت تلك خطوة ذكية، بحيث إن خبرة هوبلن كانت في مجال التسويق، وهو المجال الذي كانت المؤسسة التجارية بحاجة ماسة إلى تعزيزه. فان ادخال مجموعات لمنتجات جديدة، كالأضلع المشوية، كان بمثابة الطلب في تلك الايام، وبالرغم من ان تلك المجموعات الجديدة اثبتت شعبيتها، فقد كانت تخفي في الواقع حقيقة ان مبيعات الدجاج المقلي في انخفاض. وبعد فترة، بدأت تلك المصلحة تتضاءل، بينما بدأت المؤسسة التجارية تتراجع من جديد.

في أوائل السبعينات، تضاءلت أيضاً العلاقات مع الامتيازات الموجودة في الولايات المتحدة الامريكية اكثر من اي وقت مضى، وهي مشكلة كانت تتفاقم منذ ان قام براون وماسي بشراء المؤسسة التجارية. ففي ذلك الوقت كانت الامتيازات تبيع إنتاجاً أكثر في المتجر الواحد من أصحاب الشركة أنفسهم، وكانت تكره أن تدفع رسوم العائدات (وهي جزء من اتفاقية الامتياز) إلى صاحب ماركة بنظرهم غير كفؤ.

شعر أصحاب الامتيازات ان هوبلن نموذج من الشركات يروق لهم بقوة، فتلا ذلك معركة على العقود. كان فريق الادارة مصراً على الاعتماد على العلاقات الايجابية التي كانت مبنية في الماضي، بغض النظر عن عدد النزاعات بشأن العقود وتوقف الاتصالات.

و بالتالي بدأت صورة الماركة تضعف في عيون الجماهير، وبدأت الخطط البديلة تتوطد، بذلت الجهود في سبيل العودة إلى طرق هارلند الاصلية في الطهو، وتم التقليص من قائمة الطعام بهدف تخفيض التكاليف. وللأسف توفي هارلند في العام 1980 بسبب سرطان الدم، ولم يتمكن من رؤية تأثير التحول.

آفاق جديدة

ساعدت العودة إلى المبادىء الاساسية على رفع ثروات المؤسسة التجارية وخاصة حين توجت في حملة إعلانية تحت عنوان، "نحضر الدجاج بالطريقة الصحيحة" وقد أثبتت نجاحها نتيجة سيرها لسبع سنوات لاحقة. وفي العام 1982 كسب آرجي رينولدز شركة هوبلن الأصلية، وقد أدخلت السيولة بحيوية، وكانت بمثابة منصة للمزيد من التوسع العالمي ورؤية جديدة للمؤسسة التجارية. وفي تلك السنة، بلغت المبيعات 2.4 مليار$ وبشكل خاص لأن المؤسسة التجارية رفضت تقليد منافسيها بتقديم فورة منتجات جديدة، مركزة بدلاً من ذلك على تنقية مقترحاتها الموجودة.

كان ذلك تحولاً لم يمر دون ان تلاحظه شركة الغذاء والمشروب العملاقة بيبسي كوو في العام 1986، وللحرص على تأمين سوق واسع لترويج مشروباتها الخاصة قامت بالحصول على دجاج كنتاكي المقلي مقابل 840 مليون$ (504 مليون

جنيه)، بعد ان اثارت اعجابها الزيادات الاخيرة في العائدات التي حققتها في جميع انحاء العالم. بدا مناسباً جداً، بما أن بيبسي كو قد امتلكت أصلاً زميلتها سلسلة الوجبات السريعة تاكو بيل وبيتزا هات.

أراد المالكون الجدد متابعة تطوير المؤسسة التجارية، ولذلك افتتحوا مركز الكولونيل ساندرز التقني لتعزيز عملية تطوير المنتج. فتمت تجربة مبدأ طهي الدجاج في الفرن وتوصيل الطلبات إلى المنازل. وقد هدف أيضاً إلى المزيد من التوسع العالمي، توجت بافتتاح سوق لها في جمهورية الصين الشعبية في العام 1987 - أول سلسلة وجبات سريعة أمريكية ترسخ وجودها في هذا البلد.

بدت المؤسسة التجارية ظاهرياً، انها عادت إلى الطريق الصحيح ولكن كانت العلاقات مع الامتيازات في الولايات المتحدة الامريكية لا تزال متوترة. ومع انهم كانوا معجبين بخبرات المالك الجديد ومنافذه إلى الاسواق العالمية، إلاّ أن العديد من الامتيازات الامريكية شعرت أنه ليس لديها الكثير لتقوله بالنسبة للمؤسسة التجارية مقارنة بوضعها قبل 20 سنة. كان المنافسون يطورون أيضاً مجموعة منتجات جديدة، وكافحت دجاج كنتاكي بشدة وتوصلت إلى مفهوم الدجاج المقلي، فأصبحت الجوانح الحارة وأسلوب سندويشات الدجاج عروضات جديدة.

كانت قصة مختلفة عالمياً، وبكل الاحوال، كانت الاسواق العالمية في ازدهار مستمر، من الناحيتين المادية والعلاقات مع الامتيازات معاً، مع أرباح قبل الضرائب وصلت إلى 92 مليون$ (46 مليون جنيه) في العام 1992، مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية 86 مليون$ (43 مليون جنيه). كانت المبيعات في آسيا والإدارات في استراليا قوية بشكل خاص، فاستغلت الشركة الفرصة لتستفيد من ذلك، مع خطة تقضي بافتتاح سوق جديد لها كل يوم خارج الولايات المتحدة الامريكية. و غالباً ما استعملت الابتكارات الموضوعة في الادارات العالمية كنموذج لدخول اسواق جديدة.

أين هم اليوم؟

وفي وسط النمو بانت المخاوف المتوجهة نحو المخاطر الصحية المرتبطة بالأطعمة المقلية في العام 1991 فغيرت المؤسسة التجارية اسمها إلى كنتاكي فرايد شيكن (KFC). باعت (بيبسي كو) كنتاكي إلى سلسلة مطاعم يام العالمية، إلى جانبها مؤسساتها التجارية المختصة بالوجبات السريعة في العام 2002. ويستمر ازدهار المؤسسة التجارية حتى اليوم، محسناً مجموعة منتجاته تلبيةً لطلبات الزبائن - ففي السنوات الثلاث الأخيرة قامت الشركة بإزالة الدهون غير المشبعة من منتجاتها، وتم إطلاق دجاج كنتاكي المشوي مؤخراً في شمال أمريكا.

ربما لم تمر سوى 40 سنة فقط على وفاة هارلند ساندرز، ولكن لطالما عاشت معاييره وايمانه بالمنتج على مر السنين. وما زالت وصفته السرية تحرس عن قرب حتى اليوم، مقفل عليها في قبو في لويزفيل، ولاية كنتاكي. فعدد قليل

من الناس فقط يعلمون محتوى الوصفة وهم محلفون على السرية. ومن جهة أخرى يتمتع الملايين من الناس كل يوم في جميع أنحاء العالم، بمنتجات الكولونيل.



بيتزا هات

شريحة من التاريخ

المؤسسان: دان وفرانك كارني

عمر المؤسسين عند البداية: 27 و20 عاماً

الخلفية الثقافية: طالبان كلية، يعملان في بقالة.

سنة التأسيس: 1958

نوع المؤسسة التجارية: مطعم بيتزا ووجبات جاهزة.

البلدان التي تتبادل هذه التجارة: 100 بلد

العائدات: غير متوافرة.

إذا كنت قد طلبت يوماً وجبة بيتزا جاهزة أو أكلتها في مطعمـا ما، فإذاً على الأرجح أنك أتيت إلى بيتزا هات. انشئت المؤسسة التجارية قبل خمسين عاماً في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي اليوم أضخم شركة بيتزا في العالم، بامتلاكها 6،20 موقع في الولايات المتحدة الأمريكية وأكثر من 4000 موقع حول العالم، متوزعاً على 100 بلد.

وهي منقسمة إلى نوعين من المطاعم، المطاعم على غرار العشاء العائلي، ومطاعم الوجبات السريعة الذي يندرج تحت ماركة بيتزا هات اكسبريس، فالمؤسسة التجارية معروفة بشدة لكعكتها الخلاقة وكذلك لبيتزاتها. فهو بالتأكيد اسم مألوف اليوم ولكن فكرة المؤسسة التجارية نبتت من جذور متواضعة أكتر بكثير من ذلك، انطلقت من مقال عن البيتزا نشر في جريدة نيويورك.

البدايات المتواضعة

كان الأخوان دان وفرانك يدرسان معاً في كلية في وتشيتا، كنساس، الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في الخمسينات، عندما أقترح أحد الأصدقاء فكرة جيدة بافتتاح مؤسسة تجارية للبيتزا. فكان قد قرأ مقالاً قد نشر في جريدة النيويورك

بوست، يتحدث عن مدرى شعبية المنتج القائم على العجينة على الساحل الشرقي. كانت البيتزا حينها من النوادر، ومن المؤكد أنه لم يسمع بها أحد في منطقة كنساس، ولكن الأخوان المتحمسان قررا أن يبدآ بالمشروع، بغض النظر عن حقيقة الأمر بأنه لم يكن لديهما أدنى فكرة حول كيفية تحضثير البيتزا.

ومن ناحية أخرى كانا محفزين نتيجة النصيحة التي كان قد أهداهما إياها والدهما المتوفى، قال لدان: "إذا كنت تملك خياراً ابداً، انخرط بإدارة الأعمال لنفسك، لأنه بذلك تحظى بالرضى بحيث إذا خسرت أو ربحت، تكون تلك خسارتك أو ربحك الخاصين، فليس هنالك أحد فوقك يحرمك من الفرص الجيدة لتحقق النجاح". نشأ دان وهو يعمل في متجر العائلة للبقالة ولكن تم إقفاله من أجل إنشاء مؤسسة تجارية، إلى أن عرضت هذه الفرصة نفسها.

ولإبقائها في كنف العائلة، تمكّن الأخوان من إقناع والدتهما أن تسلفهما 600$ (4.500$ أو 2.552 جنيه). ولأنهما لم يعلما كيفية تحضير البيتزا، فقد قاما بأمر أفضل وهو البحث عن شخص يستطيع القيام بذلك. مما أدى إلى ولادة شراكة مع جون باندر وهو رجل خدمات كان قد عمل في صناعة البيتزا في انديانا.



مطعم معاصر لبيتزا هات.

جاء جون بالوصفة التي قام دان وفرانك بتعديلها فيما بعد لتتضمن "القليل من هذا والقليل من ذاك" وقاما باستعمال بقية أموالهما كبدل إيجار أماكن وشراء معدات مستعملة لصناعة البيتزا.

كان انتقاء الاسم للمؤسسة التجارية أمر بغاية السهولة. فكان المبنى يحتوي على لافتة لا تتسع إلاّ لثمانية حروف وفراغ من حجر الادمنت، بحيث كان لا بد من استعمال كلمة بيتزا وكان على الأخوين أن يطلعا بكلمة أخرى تتألف من ثلاثة أحرف فقط.

اقترحت زوجة دان الاسم بما أن المبنى يشبه الهات أي الكوخ وبالتالي كان الاسم قد اكتمل.

شعور البيتزا

افتتح أول مطعم في العام 1958، مقدماً البيتزا والبيرة، ويتسع ل 25 شخصاً جالسين. قام الكارني بتوزيع البيتزا مجاناً في ليلة الافتتاح بهدف حشد الاهتمام. كانت المؤسسة التجارية ناشطة، مع طلب العديد من البيتزا بأحجام ال 10 انش وال 14 انش، كوجبات جاهزة. كان السماح للزبائن بتجربة المنتج قبل شرائه عبارة عن خطوة جريئة - فزاد الاهتمام في المجتمع المحلي.

وكانت زيارة بيتزا هات، بالنسبة للعديد من الأشخاص، عبارة عن تذوقهم للبيتزا للمرة الاولى. فتشكلت طوابير طويلة لتذوق العجينة المطبوخة و المغطاة بطبقة طازجة وبالأعشاب.

لم يكن الاخوان يتوقعان حتى مدى لذة النتائج، من جهة المنتج واحتمال التوسع. كان الهدف الاساسي من المؤسسة التجارية هو تأمين المدخول اللازم من أجل تمويل صفوف فرانك الذي لم يكن قد تخرج بعد، ودراسات دان العليا ولكن تفاجآ بالأرباح المثمرة الناتجة عن المبيعات الاسبوعية التي وصلت إلى حوالي $1.50 ($11.000 أو 6.000 جنيه اليوم) وبإيجار $135 بالشهر، استأثرت بأضخم النفقات العامة للمؤسسة التجارية.. وبناءً على هذه المعادلة والشهية الجديدة نحو البيتزا من قبل المجتمع المحلي، ارتفعت شعبية الشركة، إلى حد بعيد، لدرجة أنهم افتتحوا فرع آخر لهم مع خدمة التوصيلات المنزلية بعد أشهر قليلة.

ولكن لم يكن الزبائن وحدهم هدفاً للإغراء. فقد أثارت قدرة المؤسسة التجارية إعجاب المطاعم الأخرى، وأرادوا أن يصبحوا جزءًا من الشركة وأن يديروا مطعماً مماثلاً. مما شجع آل كارني للتوجه إلى تجارة الامتيازات في فترق الستينات، بهدف توسيع المؤسسة التجارية لتصل إلى خارج حدود كنساس سيتي وتزويد المطاعم من اجل زيادة الاهتمام من قبلها.

وكانت قصة مختلفة، بالرغم من ذلك، مع مصارف ويتشيتا التي قدمتا للأخوان دعماً قليلاً، مشككة بالربح الذي قد يحققه مفهوم امتياز مماثل. وبأسلوب المقاول الشجاع والمتعارف عليه، انطلق الأخوان بتوسعهما من خلال خطط توزيع حقوق الامتيازات، مستخدمين أموالهم الخاصة. ولاحقاً بعد سنة ونصف قاما بدمج المؤسسة التجارية، وافتتحا خمس فروع لبيتزا هات، تضمنت أربع شركات تمتلك المواقع، افتتح أول مطعم لهما بحق الامتياز لديك هاسر في ولاية كنساس، والذي شارك الأخوان بتمويله جزئياً.

الجهود المتزايدة

أشار بيع أول امتياز إلى بداية خطط نمو طموحة قادمة. كان العديد من مستثمري الامتيازات الأولى أصدقاءهما الزملاء الذين كانوا قد ساعدوا آل كارني في البداية وقد اخذوا فكرق جيدة عن المؤسسة التجارية. وبالرغم من ذلك، لم يكن الاخوان مركزين بعد على كيفية تطور المؤسسة التجارية في المستقبل (على المدى البعيد)، فكانا لا يزالان يعتبران بيع الامتيازات كمرتقب مؤقت، ليساعدهما على دفع تكاليف دراستها التي كانا قد أجلوها لفترة معينة (نال فرانك شهادته أخيراً في العام 2000، بعد أن قام بتأجيلها لأكثر من أربعة عقود) وفي مقابلة لاحقة، لاحظ فرانك "أننا كنا نحاول مساعدة صديق أكثر من محاولة تأسيس سلسلة مطاعم عالمية. وقد تلاحقت الامتيازات بهذه الطريقة للسنوات الثلاث أو الأربع اللاحقة".

وأضاف إنها لم تكن ربما أفضل طريقة لإنماء مؤسسة تجارية بحيث كان هنالك القليل من عدم الثبات في الماركة وما قد تم اختيار العديد من المقدمات على أساس رخص للعودة عن قرارهما. وأدرك آل كارني أنه قد تكون وظيفة المفهوم أبعد من دفع رسوم الدراسة.

حصة من الامتياز

أرادا أن ينميا المؤسسة التجارية بقوة أكبر، فبدأت بيتزا هات بتوقيع المزيد من الامتيازات لافتتاح أسواقا جديدة. وما يميز الامتيازات هو أن صاحب الامتياز الرئيسي (أي شركة بيتزا هات الأساسية) لا تؤمن السيولة لأي فرع جديد (فكل امتياز يمول سوقه الخاص)، مما يخولها النمو من دون الاحتياج إلى اي راس مال ضروري اضافي. كانت بيتزا هات تجني المزيد من المال من خلال تزويدها لكل فرع بالمكونات، المعدات، التدريبات واسم الماركة، مقابل حصولها على نسبة صغيرة من المبيعات كرسم امتياز.

بدأو بتوزيع اسم بيتزا هات على الامتيازات مقابل رسم اولي قدره 100$ (650$ أو 348 جنيه اليوم) ومقابل عائدات شهرية قدرها 100$.

محافظين على روح المبادرة، راقب الاخوان المنافسة عن كثب. فقد اعتبرا ان سلسلة مطاعم شايكيز بيتزا التي كانت ترسخ وجودها بقوة على الساحل الغربي، قد تنافسهما قريباً على منطقتهما. فقررا أن يعززا صورة بيتزا هات بجعلها مطعم الحي وحرصا على أن تكون لسلسلة المطاعم والمباني الاضافية معايير موحدة حتى تؤلف جبهة موحدة لمواجهة المنافسة.

وقام الأخوان أيضاً بتعزيز سيطرتهما على المؤسسة التجارية، من خلال شرائهما للأسهم التي امتلكها باندر. وبحلول العام 1966 اصبح عدد الفروع 145، بالإضافة إلى الاسواق الستة التي امتلكتها شركتهما، التي توسعت بفضل مجموعة من الاصدقاء وزملاء العمل، الذين حثوا الاخوان على انشاء مكتب رئيسي لهما في ويتشيتا بهدف مراقبة نمو المؤسسة التجارية. وحتى الآن استعملت جميع الفروع مباني مسقوفة باللون الأحمر وتصاميم داخلية مماثلة، حريصةً على أن مظهر

الماركة والشعور الذي تبعثه أصبح مألوفاً بالنسبة للزبائن. ولكن لم يكن آل كارني راضين على نمو المؤسسة التجارية على أساس وطني فقط، فقد كانا يتطلعان إلى الصورة الأوسع أيضاً، وبعد سنتين لاحقتين، خلال العام 1968 افتتحا أول فرع كندي لهما. وفي هذه الفترة كانت الفروع تتزايد بسرعة بحيث قدمت، في تلك الفترة، للناس طريقة سهلة في سعيهم وراء "الحلم الأمريكي" وانشاء مؤسساتهم التجارية الخاصة: ففي ذروة توسع بيتزا هات، كان يتم افتتاح مطعم جديد كل يوم.

وبنهاية أول عقد لمؤسسة بيتزا هات، كانت السلسلة قد توسعت إلى 310 فروع، تقدم الطعام إلى ما يزيد عن مليون شخص أسبوعياً.

أنشأت الشركة الجمعية العالمية لأصحاب الامتياز لبيتزا هات، والتي استلمت 40% من عمليات فروع الشركة، وأضافتها إلى المواقع الستة التي امتلكتها المؤسسة التجارية كلياً، وذلك لمحاولة تحقيق توازن أكبر بين الفروع والمواقع التي امتلكتها الشركة. بدا ان توسع بيتزا هات متواصل بلا انقطاع، وتبعاً لنصيحة المطلع على الأعمال التجارية، مارتن هارت (الذي قام بالاستثمار في مؤسسة تجارية منافسة لانتاج البيتزا تحمل اسم بابا جونز) قام دان وفرانك بتحضير الشركة لادراجها على لائحة البورصة بهدف جمع المزيد من الموارد المالية لتحقيق توسع إضافي.

العودة الى الجذور

أثبت دمج الفروع، بأنه مهمة صعبة، ولم تسر بالسلاسة التي تمناها دان وفرانك. فقد استعمل أصحاب الامتيازات السابقون نظماً محاسبية مختلفة وكانت عملية دمجها جميعاً معاً في نظام واحد أكبر، عبارة عن عملية مطولة وشاقة، فقد تطلب إنجازها حوالي سنة مما جعلها كابوساً إدارياً. وبالرغم من ذلك جمع الاكتتاب حوالي 6 ملايين دولار، بدأت تداعيات دمج النظم المحاسبية تظهر على المؤسسة التجارية، بحيث أضاع الأخوان تركيزهما على التسويق والتوسع: سحقت المبيعات وتلقت الارباح ضربةً. وكانت بيتزا هات في تلك المرحلة، قد رسخت نفسها باحتلالها المركز الأول في العالم كسلسة مطاعم لإنتاج البيتزا من حيث رأس المال وعدد المطاعم، ولكن كان عليها أن تعمل بجهد لتحافظ! على هذا المركز.

بدا الاصلاح الجذري للمؤلسسة التجارية أمراً محتملاً، وقرر الأخوان تنفيذ خطة عمل طويلة الأمد تساعدهما على وضع المؤسسة التجارية على الطريق الصحيح، والتي تضمنت بعض الامتيازات. وفي مقابلة أجريت في العام 1972، قال فرانك: "كنا على وشك فقدان السيطرة على الإدارات، ثم أدركنا بأنه علينا أن نتعلم كيفية التخطيط" وقد تضمن ذلك تقوية الفريق الإداري، وزيادة المبيعات والأرباح، واللجوء إلى تنمية الأسواق وتمييز فرص العمل التجاري المحتملة. وكان التنوع في المنتجات أحد هذه الخطوات - فقد توسعت بيتزا هات من خلال 80% رهان على

ريدي ايتالي المصنع لعجينة البيتزا المجلدة، وقامت أيضاً بتشكيل مشروع مشترك مع اغذية سان فلاور فوود بروسيسورز، مضيفة السندويشات إلى جانب عجينة البيتزا الرقيقة.

ازدهرت افتتاحات المطاعم المحلية واحتفلت المؤسسة التجارية بافتتاح مطعمها ال 1000 في ويتشيتا، ولاية كنساس. توسعت الشركة أكثر وتمكنت من شراء ثلاثة مطاعم اخرى، تاكو كيد وفلايمينغ ستير بالإضافة إلى شرائها لشركة مؤن تزود بها المطاعم عبر موزعيها. وقد تم تثبيت وجودها عالمياً بشكل راسخ، و بحلول العام 1976، افتتح المطعم ال 100 لبيتزا هات في استراليا تالياً لافتتاح مطاعم أخرى في أماكن مترامية الأطراف كاليابان، كوستا ريكا وانكلترا. وبتلك الفترة كانت الشبكة الكاملة لأسواق بيتزا هات قد تضخمت إلى 2000.

ومع تعزيز المؤسسة التجارية لمستقبل واثق أكثر جنباً إلى حنب علامتها التجارية الممثلة بالسقف الاحمر، استمرت المحلات التجارية التي امتلكتها الشركة في النمو، تتسع لجلوس ما بين الستين ومئة وعشرين شخصاً.

واستطاعت بيتزا هات ان تجمع المزيد من الدعم المالي لدعم هذا النمو من خلال سلسلة اضافية من العروضات لاسهمها في البورصة. وما يميز البورصة هو انه يمكن لاي شركة ناجحة ان تجمع دعماً مالياً اضافياً من اجل تحقيق نمو أسهل.

ذروة الأداء

كان التسويق القوي والاعلانات المبدعة عبارة عن المفتاح لكليّ التوسّع عالمياً والتمييز المحلي. كانا اساسيان لشعبية بيتزا هات المتزايدة، فاستمرت هذه الاستراتيجية خلال الستينات والسبعينات. وظهر اول اعلان متلفز للماركة في العام 1965، وهو عبارة عن اغنية موسيقية قائمة على الكلمات التالية "صفق صفق لبيتزا هات".

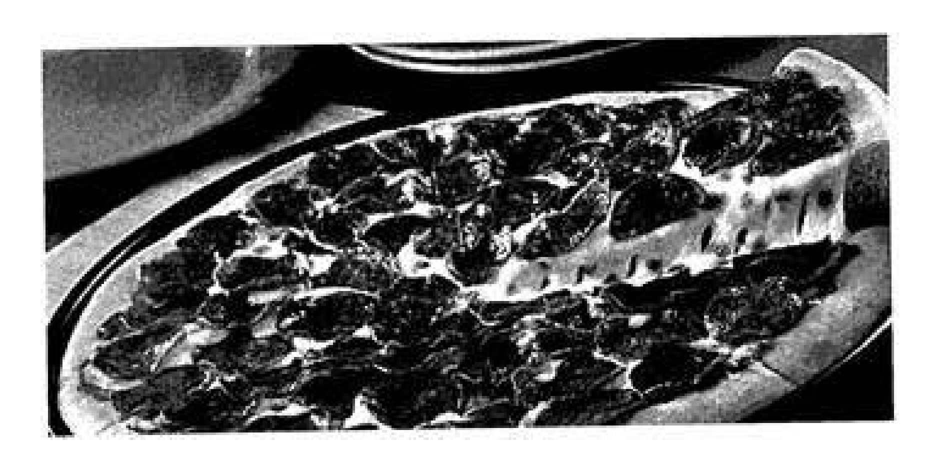
كانت الحملات تجري على الصعيدين المحلي والعالمي، وكان مستوى الاهمية المرتبط بالتسويق واضحاً بالميزانية المخصصة له - فازداد من 942000$ (77000 جنيه) في العام 1972 ليصل إلى 3 ملايين$ (1.2 مليون جنيه) بعد عامين لاحقين.

لم يزد التسويق من جمهور الشركة فقط وانما جذب ايضاً انتباه شركة بيبسي كو العالمية للاطعمة والمشروبات إلى حد ان هذه الاخيرة عرضت ان تقوم بشراء بيتزا هات. وفي العام 1977، باع الاخوان حصصهما في صفقة دفعت فيها بيبسي كو 320 مليون$ (160 مليون جنيه) في البورصة، لاصحاب الاسهم في بيتزا هات. بامتلاك الاخوان 10% نالا على 32 مليون دولار (115 مليون$ أو 61 مليون جنيه اليوم) - ويعتبر مبلغاً مهماً في تلك الفترة واكثر من كاف لتغطية اي تكاليف للرسوم الدراسية في المستقبل! اصبحت بيتزا هات قسماً من بيبسي كو، مع تحقيقها خلال

تلك السنة مبيعات تخطت عتبة ال 40 مليون$ (200 مليون جنيه).

سلك كل من الاخوان طريقاً مختلفاً - فقد بقي فرانك في المؤسسة التجارية لثلاث سنوات بمنصب الرئيس ولكن دان قرر بأنه حان الوقت للمضي قدماً. وفي مقابلة اجريت في العام 2002، قال: "أعتقد بأنني مقاول. فأنا استمتع ببناء الامور أو محاولة بنائها، وبعد أن تتحول إلى أمور قديمة، ومؤسسة تجارية ضخمة، لا أعود أحبذها من أعلاها إلى أسفلها. فلا يعود الأمر مسلياً. اعتقدت انه سيكون من المثالي بالنسبة لي امكانية ان التفت وابيع ثم أرحل".

و في العام 1980، ترك فرانك المؤسسة أيضاً، ومع العلم بأن رحيله يعني أن اسم آل كارني لم يعد مرتبطاً ببيتزا هات، ودام ميراث الأخوان. وقبل أن يترك بيتزا هات، ساهم فرانك بصناعة المنتج الأكثر شعبية في المطعم، وهو بيتزا المقلاة الشخصيه، وهي بيتزا بحجم أصغر وللشخص الواحد. "يمكنني الآن أن أقول بأن البيتزا تجري في عروقي"، ذكر فرانك. وقد استمتعت كثيراً. ولمس بنفسه صعوبة الابتعاد عن هذا المنتج، وبعد مغادرة بيتزا هات، تلقى فرانك العديد من العروضات الناتجة عن شركات البيتزا المتعطشة للاستفادة من خبرته، ولكنه تفادى بوعي مجال البيتزا، وقام باستثمارات بشركات متنوعة كشركات العقارات، واستغلال النفط والغاز بالإضافة إلى نجارة السيارات. ولكن اغراء البيتزا اثبت شدة تاثيره، وفي آخر المطاف انضم فرانك إلى وليدة بيتزا هات المنافسة بابا جونز كصاحب امتياز. وفي



بيتزا من بيتزا هات على الطريقة الإيطالية:

تقوم الشركة بابتكارات في منتجاتها باستمرار.

السنوات الأخيرة، نمت أسهمه في المؤسسة التجارية، بينما التفت دان للعمل كمستثمر مغامر، بهدف البحث عن فرص لإعمال تجارية جديدة.

قهر المنافسة

كان من الواضح أن بيبسي كو قد وجدت فرصتها الذهبية وذلك بحيازتها على بيتزا هات، بحيث ازداد عدد الأشخاص الذين اختاروا ان يتناولوا الطعام خارج منازلهم. ولكن بدأ العديد من المنافسين بالظهور نتيجة هذا الازدهار في مطاعم الوجبات السريعة وفجأة اضطرت بيتزا هات أن تكافح من أجل الحفاظ على الزبائن جنباً إلى جنب مع منتجي البيتزا الآخرين، كدومينوز، بيتزا اكسبرس وليتل سيزار.

ملهمة من الخلفية الأصيلة في التسويق، قررت بيتزا هات أن تنتج عدداً من المنتجات تحمل اسم الماركة لمساعدتها على البروز بين الجماهير. فطرحت مجموعات كبيتزا بان، وقدمت أفكاراً أخرى، من ضمنها هاند - توستيد تراديشونال بيتزا، التي اطلقت في العام 1988، وعروضات خاصة خلال وجبة الغداء. وفي ذلك الوقت، تم تعيين فريق ادارة جديد، مع ستيفن ريناماند الذي اصبح المدير العام والمدير التنفيذي في العام 1984. مما بشر بفترة نمو هام لنمو المؤسسة التجارية. في العام 1986، افتتح مطعم بيتزا هات ال 5000 للعمل التجاري وبدأ معه التوصيل إلى المنازل أيضاً. مما أثبت بأنها خطوة ناجحة بشكل هائل. فبعد سنوات قليلة، اي في اوائل التسعينات، استأثرت الوجبات الجاهزة وتسليم البضائع بربع مبيعات بيتزا هات.

ومن جهة أخرى، كانت سلسلة المطاعم مركزة على ترسيخ وجودها عالمياً والدخول إلى أسواق جديدة لتكسب المزيد من الافضلية التنافسية، بافتتاحها مطعماً في موسكو في العام 1990. نتج عنه البيتزا الروسية، الموسكوفا، وهي نسخة غطاها سمك التونا، سمك الماكريل، سمك السلمون والبصل. كان الاداء على الصعيد العالمي واعداً - كان الفرع الروسي لبيتزا هات ذو الأداء الأعلى من حيث الحجهـا، ومع إحراز (تحقيق) هونغ كونغ، فرنسا، فنلندا، وبريطانيا، نتائج مهمة. وكان سر نجاح هذه المشاريع العالمية هو التحقق من اذواق الاسواق الفردية - فتبين ان المستهلكين في هونغ كونغ وكندا مثلاً يفضلون اللحم المحفوظ ولحم الخنزير على وجه البيتزا، بينما اشتهرت البيتزا بالكاري في استراليا.

ولكن أبت المنافسة ان تزول، ففي اوائل التسعينات، واجهت بيتزا هات اصعب امتحان لها حتى الان، عندما اطلقت سلسلة ماك دونالدز لوجبات البرغر السريعة، منتجاً منافساً لها - الماك بيتزا - في عدة اسواق تجريبية، وعرضت ايضاً الخيار بالتوصيل إلى المنازل. فحقيقة ان بيتزا هات وقفت بوجه هذا التحدي وحتى انها رفعت ارباحها بحوالي 10% كان بمثابة شهادة على قوة المؤسسة التجارية وولاء زبائنها. واستفادت بيتزا هات ايضاً من تزايد اهتمام الزبائن بالغذاء الصحي، بحيث رأوا أن البيتزا بديل عن الوجبات السريعة الاخرى التي كانت دهنية أو مقلية بالإضافة إلى تزايد عدد الأشخاص الذين لجأوا إلى النظام الغذائي النباتي (معظم مطاعم البرغر لم تكن تقدم السلطة المتنوعة).

مدخل الى جميع الأماكن

كانت الاستفادة من نمو الوجبات السريعة والخيارات المناسبة عبارة عن المغامرة التالية لبيتزا هات. فقضت معظم فترة التسعينات محاولة تطوير المنافذ التي تقدم الوجبات السريعة من خلال السيارة وافتتاح المحلات داخل مراكز التسوق، والذي عرف فيما بعد ببيتزا هات اكسبرس. فكانت تلك استراتيجية ناجحة بحيث توسعت المؤسسة التجارية بشكل متزايد لتصل إلى مواقع غير تقليدية كالميادين الرياضية وكافيتريا المدارس لتتماشى مع الطلب.

ومن أجل الحفاظ على موقعها الحقيقي تجاه جذورها الاصلية باعتبارها مطعم بيتزا محلياً، شكلت المؤسسة التجارية علاقات مع المجتمع من خلال احدى احدث المبادرات المرتبطة بقضية التسويق، بوك - اي تي، وبرنامج قراءة وطني وبرنامج حوافز اطلق في العام 1984 ومع اشتراك 200.000 مدرسة ابتدائية فيه. وبحلول فترة التسعينات، شارك فيه حوالي اكثر من 17 مليون تلميذ في اميركا الشمالية وحدها وتلقت المؤسسة التجارية التأييد من جورج بوش، رئيس الولايات المتحدة في تلك الفترة. واصبحت الشركة ايضاً رائداً للأنترنت، عندما اصبحت خلال العام 1994، أول سلسلة محلية تسمح للزبائن بطلب وجبات البيتزا الجاهزة عبر الانترنت وذلك ضمن نطاق منطقة كاليفورنيا للتجربة (الاختبار).

استمرت عملية تقوية الوجود العالمي للمؤسسة التجارية باعتبارها أولوية، وبحلول العام 1997، كانت السلسلة قد انتشرت على 95 بلداً، مبتهجةً بشغف الناس تجاه الأكل خارج منازلهم واختيارهم للغذاء الملائم. ولكن كانت الاستثمارات في الاسواق الجديدة بمثابة اجهاد على موارد الشركة التي اضطرت أيضاً إلى محاربة خفض الأسعار الكبير الذي قام به المنافسون بالإضافة إلى أن سوق البيتزا كان يعاني من الركود بدل الازدهار. انخفضت المبيعات في المطاعم التي كانت قد افتتحت خلال السنة السابقة بالعديد من النسب المئوية لكل سنت، مساهمةً بهبوط شامل في مبيعات الشركة بلغ حوالي 21%.

لقد حان الوقت لتغيير المسار فعادت بيتزا هات لتقوم بأفضل ما أحسنت إتقانه - بابتداعها لمنتجات خلاقة لإغراء الزبائن بهدف عودتهم إلى الماركة. وتضمنت هذه المنتجات العجينة المحشوة بجبنة المازوريلا مطهوة بداخلها، وجوانح الدجاج (بافلو)، وأنواع بيتزا جديدة كلياً، والتي احتوت على المزيد من الاضافات على وجهها أكثر من أنواع البيتزا السابقة مع صلصة أكثر سمكاً. قامت الحملات الاعلانية بدعم هذه المنتجات بشدة، مبرزة مشاهير كرينغو ستار، دونالد وايفانا ترامب، ومحمد علي. وكانت النتائج الاولية واعدة - فارتفعت حصتها في السوق وزادت مبيعاتها خلال العام 1995 بحوالي 16% بفضل العجينة المحشوة التي حققت الارقام القياسية للشركة.

قررت شركة بيبسي كو أن تدمج مكتب العمليات الادارية السابق الخاص بماركات مطاعمها الثلاثة، بيتزا هات، تاكو بيل وكنتاكي. ففي العام 1997 احيل الأمر

إلى قسم مختص بالمطاعم، ترايكون غلوبل ريستورنتس، الذي انضم في العام 20 إلى ماركة الطعام لونغ جون سيلفرز ومطاعم اي & دابليو التي اصبحت فيما بعد جزء من ماركة يام.

أين هم اليوم؟

خلال السنوات القليلة الأخيرة، تابعت بيتزا هات تجربتها لمنتجات جديدة وبسطها للماركة مقابل خلفية تضاؤل مبيعات البيتزا. وفي العام 2005 تم ابتداع مبدأ راقٍ، بيتزا هات ايطاليان بيسترو، في 50 موقعاً. فالطعام مشابه للذي يتم تقديمه في بيتزا هات، ولكن مع مجموعة مختارة من أطباق المعكرونة. في المقابل، وفي العام 2007 أطلقوا بيتزا ميا، وهي منتج بيتزا مصنوع بإدراك كبير لميزانية المستهلك.

سجل العام 2008 العيد الخمسين لبيتزا هات وبدت المؤسسة التجارية متجهة إلى الأمام وصعوداً، موسعةً وجودها في سوق المعكرونة بشكل خاص. وتبين أن مغامرتها مع منتج المعكرونة حققت نجاحاً. وفي إبريل (نيسان)، أعلنت بيتزا هات أن أحدث عناصر لائحة طعامها وهي توسكاني باستاز، قد أصبحت من أنجح المنتجات التي تم اطلاقها بتاريخ الشركة. بالإضافة إلى ترتيبات جديدة تم ادخالها كتلفزيونات البلازما وتذكارات للرياضات المحلية، بحيث كانت الماركة تهدف دائماً إلى أن تبدو معاصرة. وبالرغم من الأخوان كارني انطلقا للبحث عن اهتمامات أخرى، فهما لا يزالان يحرصان على متابعة أخبار مؤسستهما التجارية الأولى.

السلع

dyson

دايسون

التصميم من

الغبار

المؤسس: جايمس دايسون.

سن المؤسس عند البداية: 45 عاماً

الخلفية: مهندس

سنة التأسيس: 1992

نوع المؤسسة التجارية: مصنع للتكنولوجيا

البلدان التي تتبادل هذه التجارة اليوم: 45 بلد

العائدات والأرباح قبل الضرائب: 514.7 مليون جنيه استرليني (980 مليون$) و 115 مليون جنيه استرليني (220 مليون$).

يرى جيمس دايسون نفسه كمخترع في المرتبة الأولى وكمقاول في المرتبة الثانية مما يوفر بصيرة مذهلة إلى حوافز الرجل الذي يقف وراء ماركة دايسون المبدعة. تتواجد منتجات الشركة اليوم في 45 بلداً حول العالم، وقد اصبحت دايسون نموذجاً عن التصميم المبتكر والجودة العالية، للمنتجات السهلة الاستخدام. يمكن تقسيم قصة نجاحه الملفتة والملهمة إلى مرحلتين واسعتين: الكدح الطويل والقاسي لتحقيق النجاح المحلي، ولاحقاً قرار تجاري صعب ولكن حكيم سوف يلعب دور المحفز في نجاح دايسون عالمياً. بحكم التعريف، المقاولون هم مجازفون. ومع ذلك أحجم العديدون عن الاقتراح الذي قام به جايمس بانه قادر على تحدي سوق الاجهزة المنزلية الضخمة عبر منافسته على الابتكارات عوضاً عن السعر. فمن المحفز اللجوء إلى فعالية تسويق الشركة، جودة صناعاتها واستراتيجية التوزيع أو حتى جمود وتشابه منتجاتها القائمة ابتداء من أمثال هوفر، اليكترولوكس وبوش.

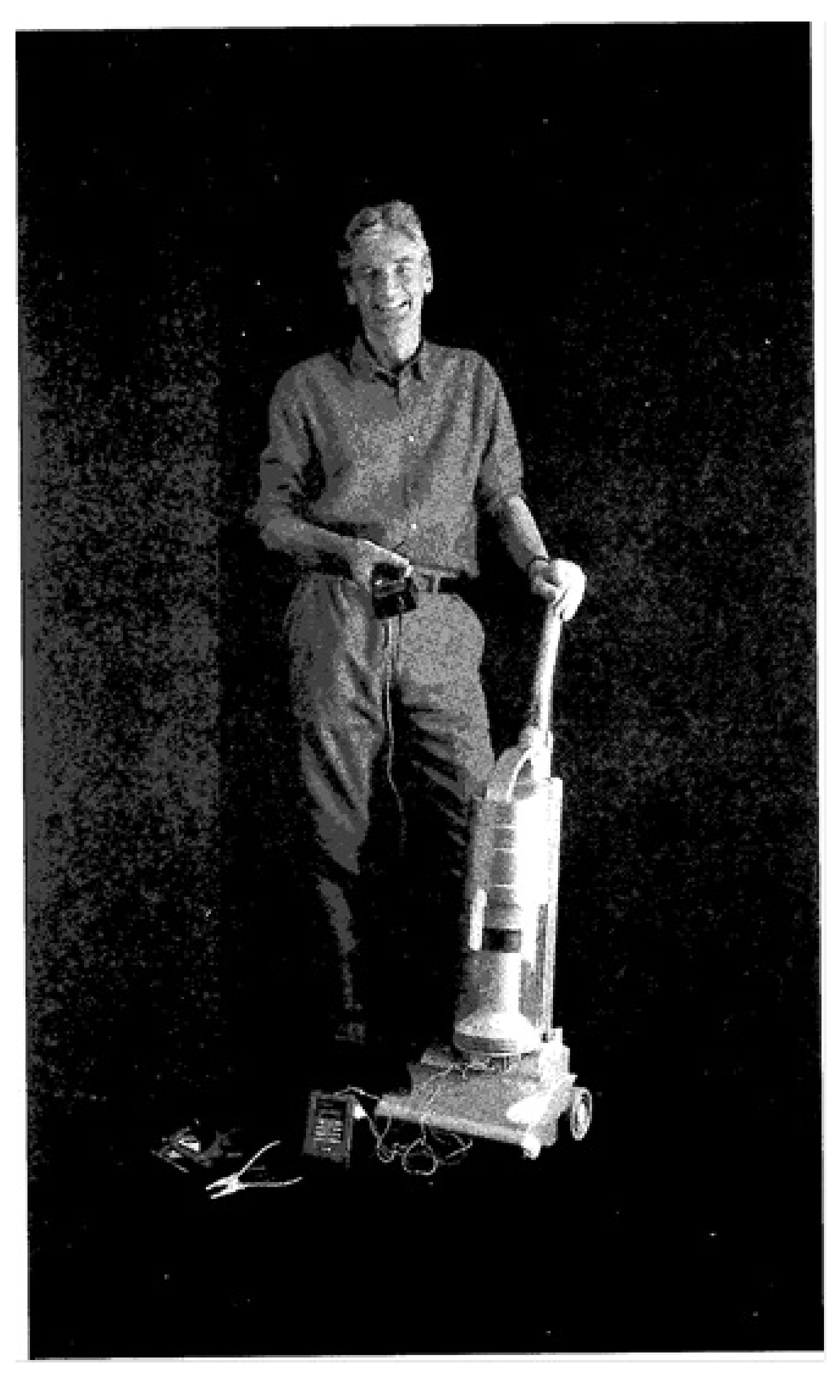
في الواقع، يعود كل شيء إلى ما يسميه جايمس بعامل "النجاح الباهر" لمنتجاته. ففي الأيام الأولى كان مقتنعاً بأن الكلمة في الفم قد تقوم بشيء مميز

في محطة عمل شركته، اذا استطاع اقناع الناس باستعمال مكانسه الكهربائية الثورية. وكان محقا بشكل ملفت، ولكن مسيرته كانت طويلة. أولاً وقبل كل شيء سوف يحتاج إلى كل أونصة ثقة في نفسه، ومشروعه الذي يمكنه السعي اليه. ولكن اذا تطلبت مؤسسة دايسون الكثير من التصميم، فسوف يتطلب الأمر اختباراً للعمل التجاري ليقذف به نحو النمو وتأسيس دايسون باعتبارها ظاهرة عالمية.

الالهام المبكر

كواحد من ثلاثة اطفال، ولد جايمس دايسون في نورفولك في العام 1947. بينما درس في كلية للفنون. وسعى إلى حلم بانه سيكون برونيل معاصر لزمانه ويقوم بثورة في تصاميم المنتجات. فقام بتصميم نموذج تخرّجه، عربة البحر، للمخترع والمقاول البريطاني جيريمي فراي في العام 1969.

منح جيريمي اول وظيفة لجيمس بعد ان تخرج، في شركته روتورك، ثم قام بترقيته مديراً بعد ثلاث سنوات فقط. وفي منصبه، اكتشف جايمس مدى صعوبة بيع عربة البحر غير المكتملة تجارياً وعلم مدى اهمية اتقان التصميم قبل انتاجه. ومضى المنتج بتحقيقه مبيعات وصلت إلى ما يزيد عن 263 مليون جنيه (500 مليون $) عبر اكثر من 50 بلداً،



جايمس والمكنسة الكربائية

الشهيرة DC01

ولكن جايمس ترك الشركة في العام 1974 ساعياً وراء اختراعاته الخاصة، من ضمنها الحائزة على جائزة، وهي عبارة عن انحراف عن العربة اليدوية، مستعملا كرة هوائية بدل الدولاب العادي.

لقد كان بحاجة إلى رأس مال من أجل تمويل مشروعه الأول، فقام بإقناع

شخصين ثريين كان على معرفة بهما (أحدهما كان صهره) بأن يستثمرا، وهكذا تم تأسيس كيرك - دايسون. وبحلول مارس عام 1974 كان في حوزتهم نموذجاً ولكن بعد ستة اشهر من الانتاج بدأ الصانع الذي اختاروه برفع اسعاره، مما أدى إلى قرار باستدانة 45.000 جنيه أخرى ($104.000) أي ما يعادل حوالي 336.000 جنيه اليوم، لشراء الآلات من أمريكا وتصنيعها بأنفسهم. علم صحافي من جريدة سانداي تايمز بالاختراع وسرعان ما بدأو ببيع 45.000 آلة سنويا. وبلغت العائدات ما يقارب 60 جنيه (1.4 مليون دولار) حاولت الشركة تصدير منتجاتها إلى امريكا من اجل زيادة المبيعات، ولكن انتهى الأمر بدعوى قضائية مكلفة مع مؤسسة تجارية امريكية كانت قد انتجت منتجاً مماثلاً جداً بعد ان احتضنت احد موظفي جايمس.

وخلال هذه الفترة، لاحظ جايمس كيف ان المنظف الصناعي في مصنع بالبارو لا يكف عن الانسداد بسبب الغبار خلال عملية التصنيع. فاكتشف انه سيحتاج إلى دفع 75.000 جنيه ($173.000) أي ما يعادل حوالي 562،500 جنيه اليوم ($797.000) لتثبيت زوبعة تستعمل في التنظيفات الصناعية على نطاق واسع. فبدلاً من أن يدفع هذا المبلغ الضخم، قام بتصميم وبناء برج زوبعة صناعي بلغ طوله 30 قدما ما أزال جزيئات الغبار خلال ممارسته لقوى دافعة بلغت 100.000 مرة أقوى من قوة الجاذبية. متسائلاً إذا أمكن استعمال الطريقة ذاتها ولكن على نموذج مصغر، فأخذ جيمس فكرة صناعة مكنسة كهربائية غير قابلة للانسداد وعرضها على مجلس ادارة كيرك - دايسون، ولكن تم استقباله بتشاؤم. وادت الخلافات المالية لاحقاً إلى خلع جايمس من كيرك - دايسون من قبل أصحاب الأسهم الآخرين. وبشكل حاسم كانت براءة اختراع بالبارو ملكا للشركة، وليس للمخترع، فغادر جايمس من دون تصميمه - وهي غلطة لن يكررها أبداً.

قضى السنوات الخمس الاخيرة محاولاً بالكاد البقاء على قيد الحياة بينما قام بانتاج 5،127 نماذج غير مكتملة، حتى توصل أخيراً إلى أول مكنسة كهربائية من دون كيس في العالم.

استخدام تصميمة الرائد، مروحتين من أجل فصل الغبار عن الهواء لمنع انسداد الألة.

وبالرغم من أنه أسس شركة اير باور فاكيوم كلينر كومباني منذ خمس سنوات، بدعم من صديقه القديم جيريمي فراي، أوقعت العملية المضنية والمكلفة الشركة في الدين مما ادى إلى عدم قدرتها على صنع منتجاتها بنفسها. وبتغيير اسم الشركة إلى بروتوتايب ليمتد (المحدودة)، قام جايمس وجيريمي بتغيير السياسة، مختارين ترخيص الاختراع لشركات أخرى تهتم بتصنيعه، عوضاً عن تصنيعه بأنفسهم.

وليد الاحباط

تلى ذلك العديد من سنوات الفشل. واجه جايمس تردداً في الاستثمار في تكنولوجيا جديدة. وتم رصد عروضات تافهة جاءت من قبل مصنعين محتملين في بيوتهم، وسلسلة من الصفقات المحبطة مع بلاك & داكر، كومير وآمواي في الولايات المتحدة الامريكية. وتم توقيع صفقة بالفعل مع آمواي في ابريل عام 19، ولكن في غضون اشهر انسحبت من العقد، متهمة بروتوتايب ليمتد، بخداعها لها بحيث لم يكن المنتج جاهزا بعد. وبعد معركة قانونية دامت ثمانية أشهر حرمت جايمس من إعادة ترخيص منتجه في مكان آخر حتى اوائل العام 1985. كان عليه القيام بتسوية سريعة نتيجة التكاليف القانونية، فاضطر إلى اعادة كل ما كانت قد دفعته له آمواي.

خلال هذه المرحلة، أشارت الديون الثقيلة إلى استحالة تمويل صناعة منتجه الخاص. فكان امله الوحيد بالنجاح بترخيص التكنولوجيا الخاصة به لبلد واحد لانتاج دخل معين قد يستطيع استخدامه من اجل تمويل صناعاته الخاصة. كانت المصادر التي غيرت حظوظه غير متوقعة - اي اليابان، موطن التكنولوجيا العالية. فقد قام مصنع محلي بعرض صفقة منطقية على جايمس الذي قام ببيع حقوق استخدام التكنولوجيا في اليابان وأخيراً بدأ بتصنيع المكانس الكهربائية. ربح المنتج المرخص الذي عرف باسم "جي فورس"، جائزة التصميم العالمية للمعرض الدولي للتصميم في اليابان للعام 1991 انبهر اليابانيون كثيراً بأداء المنتج بحيث أصبح ذو مكانة رمزية، بيع 1،200 جنيه (2000$) مقابل القطعة الواحدة.

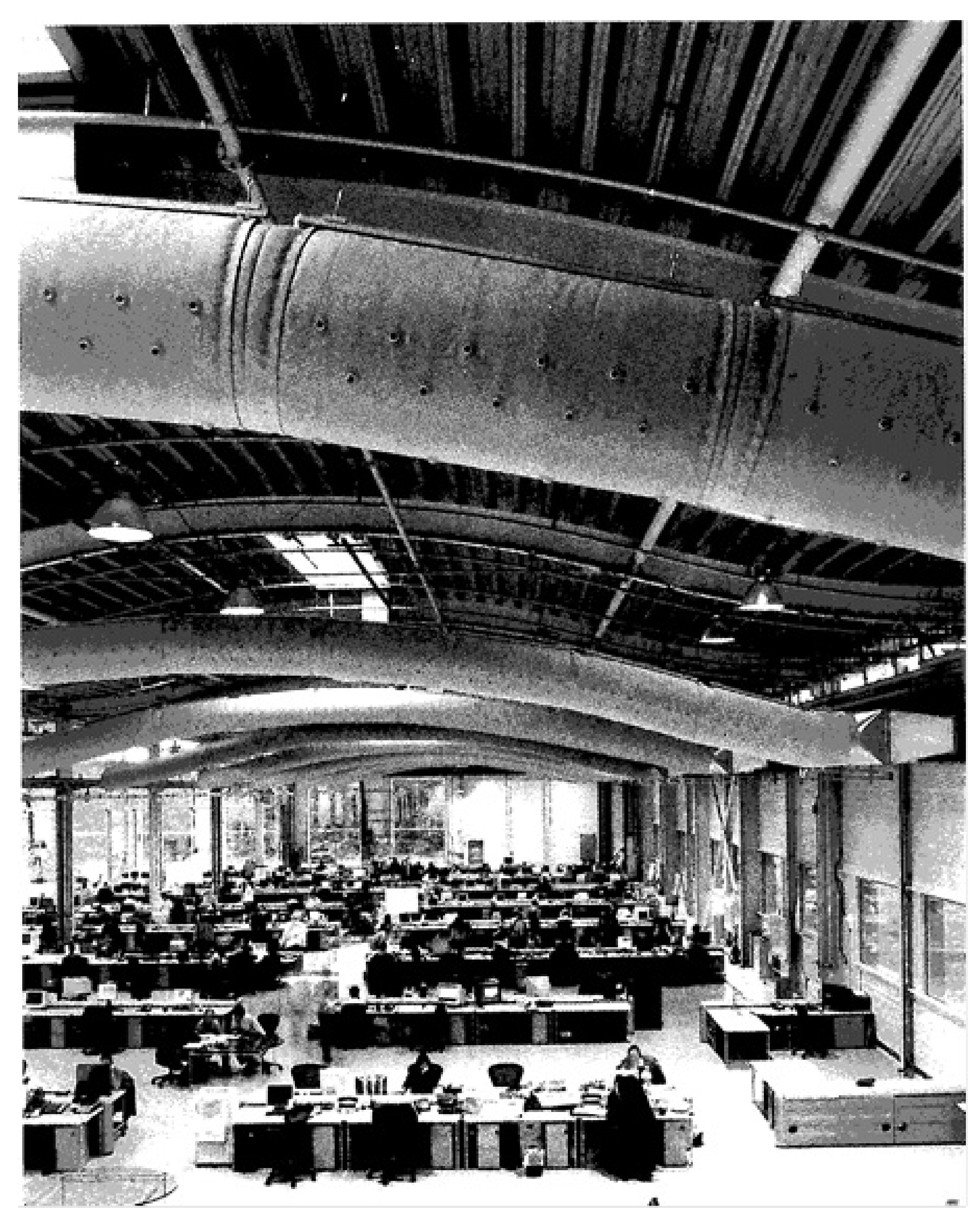
كانت تلك هي الانطلاقة التي كان دايسون بحاجة اليها. بغض النطر عن معركة قانونية مكلفة اخرى مع آمواي، التي بدأت بتصميم المكانس الكهربائية مع تصميم المروحة، وقلة اهتمام المستثمرين، قرر جايمس ان يصنع نموذجاً جديدا باسمه الخاص في بريطانيا، مستخدماً الدخل العائد من الترخيص الياباني فقام بتطوير آلة استطاعت جمع جسيمات اصغر حتى من الغبار، الوسخ، مسببات الحساسية والعفن. وكانت النتيجة دي سي أو1، المكنسة الكهربائية الاولى في المجموعة التي تقوم بشفط منتظم. كان نظامها المزدوج المراوح عبارة عن اول تقدم مفاجئ في عالم التكنولوجيا منذ اختراع المكنسة الكهربائية في العام 1901. بعد ان تخرج المروحة الخارجية للآلة اضخم جسيمات الغبار والوسخ، تقوم المروحة الداخلية بزيادة سرعة الهواء لإزالة الجسيمات الصغيرة. وأصبح حلم جايمس بصناعة منتج أفضل وبسعر يستطيع الناس تحمله أقرب من أي وقت مضى. ولكن ليكون قادراً على التصنيع، لا بد مزيد من المال، فقرر جايمس إذاً بيع كل الحقوق المتعلقة بالتكنولوجيا الخاصة به إلى المصنع في اليابان. مما ولد تقريباً مبلغاً قدره 900000 جنيه (1.5 مليون$) أي المبلغ الذي يحتاجه لينطلق في الانتاج، فكانت ولادة دايسون ليمتد.

كان أول مبيع للشركة الجديدة في يوليو 1992 للمخازن العالمية الكبرى التي تصل إلى أكبر عدد من المجموعات في بريطانيا. يذكر جايمس انه بعد ست ساعات من المفاوضات، استطاع اخيراً ان يعترف للمشتري الرئيسي بانه وجد

البيان المصور مملاً وشعر انه بحاجة إلى زيادة تكنولوجيا جديدة، على شكل مكنسته الكهربائية دايسون دي سي أو1. كانت هذه المقاربة المحفوفة بالمخاطر ولكن الصريحة هي التي اختتمت الصفقة وقام البيان المصور للشركة بطلب 1000 قطعة. ضمن جايمس سريعاً طلبات من المزيد من البيانات المصورة، من ضمنها (ليتل وودز). كان في البداية حريصاً على عدم الاقتراب من تجار التجزئة في حال حصل المنافسون على ربح من الانتاج الوشيك الحدوث، ولكنه ألغى هذه الاستراتيجية عندما طلب منه جون لويس 250 قطعة.

و في نوفمبر 1992 تم نقل الأدوات والقوالب الثقيلة إلى ويلز، حيث كان يجدر بشركة فيليب بلاستيكس إنتاج الآلات. وفي يناير عام 1993 أدرج أول نموذج من دي سي أو1 إلى لائحة الإنتاج. وفي إبريل، جاءت طلبية كبيرة على البضائع الألكترونية من قبل تاجر التجزئة رامبيلوز لتضع دايسون على قاعدة ثابتة من الطلبات. بدا المستقبل متفائلاً ولكن عندما قام فيليبس فجأة برفع أسعاره، اضطر دايسون إلى نقل إنتاجه تدريجياً إلى مكان آخر. ومع ذلك أجبرت دعوى قضائية أخرى، دايسون على التوقف عن الصناعة لمدة شهر واحد صعب. قام جايمس وفريقه بتأسيس مصنع للإنتاج في مخزن قديم لرويال ميل بسرعة وأنتج أول دي سي أو1 الذي قام بصناعته أحد موظفي دايسون ليمتد حصرياً، في يوليو 1993.

و بعد مرور خمسة عشر عاماً موجعة وطويلة على صناعته لمكنسته الكهربائية، حصل جايمس أخيراً على مؤسسته التجارية الخاصة، منتجاً مكنسته الكهربائية الثورية. فقد أنفق 1،5 مليون جنيه (2 مليون$) على براءات الاختراع وحوالي 3 ملايين جنيه (4 ملايين$) على التطوير. ولكن كانت المكافأت المتأخرة هي الدليل.



مركز تطوير وتصميم ابحاث دايسون

في مالميزبوري.

بينما ارتفعت المبيعات بثبات في البداية، وبدأت المتاجر الكبرى ككوميت وكوريز ببيع الآلة في العام 1995، أصبحت ال دي سي أو 1 سريعاً المكنسة الكهربائية الأكثر مبيعاً في بريطانيا، حيث بقيت على هذا النحو منذ ذلك الوقت.

وبحلول يناير العام 1997 كانت شركة دايسون تبيع كمية مكانس كهربائية تزيد عن مجموع الكمية التي تبيعها شركتا هوفر واليكترولوكس معاً.

الانطلاق نحو العالمية

عندما كان دايسون يواجه المشاكل مع فيليبس، افتتح جايمس مركزاً للأبحاث ومصنعاً في مالميزبوري، ويلتشاير، ليس ببعيد عن موطنه، الذي لعب دوراً كبيراً في قصة دايسون العالمية. كانت الشركة أكبر رب عمل في المدينة تسبق غيرها بأشواط بعيدة. ولعبت شعبيتها دوراً أساسياً بدفع النجاح البريطاني المتأخر. ولكن لم تسر العلاقة دائما بسلاسة.

كانت الشركة تتوسع أكثر بكثير من كلمة انطلق. قال مارتن ماك كورت، الذي قام جايمس بتعيينه كمدير تشغيل بخطوة ذكية في العام 1996. "وسعت كثيراً خلال السنوات الثلاث الأولى باعتبارها شركة بريطانية تتلقى نسبة ضئيلة جداً من أعمالها التجارية من الخارج". عندما بدأ دايسون بالانتقال إلى الأسواق الاوروبية واليابان، استراليا ونيوزيلاندا بين العام 1996 والعام 1999، نتج الطلب على مجموعة أوسع من منتجات دايسون عن احتياجات مختلفة.

بينما تم اطلاق عدد من المنتجات الجديدة - من ضمنها الغسالة الاولى في العالم المؤلفة من برميلين يدوران باتجاهات معكوسة بهدف تامين غسيل اسرع واكثر شمولا، والتي اطلقت في العام 2000 - التي حافظت على نمو شعبية الماركة خلال اواخر فترة التسعينات وما بعدها، كانت الارباح خلال العام 2001 و2002 أقل من المتوقع. والسبب؟ ولكن بكل بساطة كانت التكلفة المتصاعدة للصناعة في بريطانيا مرافقة لنقص في الأماكن المتوفرة لبناء المزيد من السعة للإنتاج. وعلى مضض اضطرت الشركة إلى لجم التوسع بينما كانت تنشأ مجموعات لها في بيرمينغهام لمواجهة الطلب - طريقة غير فعّالة أبداً للتصنيع. لم يجد دايسون مكاناً لمصنوعاته.

"كنا ندير مصنعنا في مالميزبوري لأربع وعشرين ساعة في النهار، سبعة أيام في الأسبوع. لم نستطع حشر مكنسة كهربائية واحدة، كان الخيار الأفضل لنا التوسع في المنطقة التي نتواجد فيها"، قال مارتن.

قوبل هذا الخيار ب "كلا" صارمة من قبل السلطات المحلية. فالخوف كان من أن شركة دايسون الصغيرة التي سيطرت على سوق غرب البلاد قد تخسر هويتها. أخذ الناس انطباعاً بأننا ناجحون كفايةً واعتقدوا بأن توسعنا سوف يفسد المجتمع الريفي.

بدأ مارتن وفريقه التفكير ببدائل، أي خارج عن المساندة. فأي شركة تتشابك مع المكان الخاص بها، ومع صورة بارزة بشكل منطقي سوف تكتشف بأنه لا يمكن اتخاذ هكذا قرار بسخافة. ولكن كان من الصعب تجاهل الفوائد، يقول مارتن. "إذا

كنا سننتقل إلى خط إنتاج آخر ذي تكاليف أقل ولكن حيث لا يوجد أيضاَ أي حدود لقدرتنا، فسنتمكن من حل مشكلتين كبيرتين بضربة واحدة" ستساعد القدرة المتزايدة على الانتاج بدعم جميع الاستثمارات المخطط لها في المؤسسة التجارية وهذا بالتالي سيجنبنا الحاجة إلى البحث عن رأس مال مجازف.

ستساعد قدرة الإنتاج المتزايد على دعم جميع الاستثمارات المخططة في المؤسسة التجارية وبالتالي تجنب الحاجة للبحث عن رأس مال للمشروع.

"كان هناك تغير جاذب من جهة موردينا الذين أعطونا القطع المختلفة لصنع منتج دايسون" قال مارتن. "لقد قاموا جميعاً بنقل مركزهم الأساسي إلى الشرق الأقصى. وكنا في ذلك الموقف السخيف نقوم بإحضار المواد من الشرق الأقصى إلى بريطانيا، ثم نقوم بجمعها ونعيد تصديرها إلى الخارج. لم يكن ذلك منطقياً. كان علينا ان نتصرف". فتم اتخاذ القرار الصعب بنقل تجمع خط الانتاج من مالميزبوري إلى ماليزيا، بهدف التوسع والبقاء في المنافسة في سوق عالمي متزايد. مع الحفاظ على محور دايسون - مركز التطوير والأبحاث - في ويلتشاير.

قفزة حضارية

أعطى جايمس لمارتن الذي كان قد ترقى إلى منصب الرئيس التنفيذي في العام 2001، مهمة ادارة عملية الانتقال. فاختار جحر باهرو، وهي عاصمة مدينة جحر في جنوب ماليزيا. تضمنت العوامل الحاسمة للقرار صفقات ايجابية مبكرة مع الحكومة، فكانت البنية التحتية الموجودة اصلاً وحقيقة ان اللغة الانكليزية لم تكن عائقاً اساسياً. تعرف فريق مارتن على عمل مختلف الدوائر الحكومية، مع الحرص على عدم وجود اية مشاكل في تحضير تاشيرات الموظفين المعينين للذهاب إلى ماليزيا. قائلاً: "وكان من المهم أيضاً فهم كيف تعمل مواردهم المالية بهدف احترام الموارد المالية المحلية وأنظمة الضرائب.. هذه الأمور كلها مهمة ولم نرتكب أي مخالفة".

كانت الشركات اليابانية للألكترونيات وشركة هيوليت - باكارد ناشطة في المنطقة، تاركةً وراءها جودة عالية، وأسس صناعية يعتمد عليها. يقول مارتن: "كان العديد من هؤلاء قد بدأوا بإخلاء المنطقة متجهين إلى الصين، لذلك كنا قادرين على استلام بعض الطاقة الانتاجية". "فقد نحدث معظم الماليزيين اللغة الانكليزية، مما جعل الانتقال أسهل، لأنه لم يكن هنالك أي عائق لغوي. فكانت بمثابة قفزة حضارية مريحة وأكثر سهولة مما أعتقد".

كان الروتين خفيفاً نسبياً. ولكن بشكل لا يمكن تفاديه كان هنالك مستوى من البيروقراطية، واستطاعت الشركة ان تتوسع بشكل كاف، مفتتحةً مصانع جديدة بفترة زمنية امتدت إلى ستة أشهر. بدأت بمصنعين رئيسيين في جحر باهور، وسريعاً ما تطورت إلى ثلاثة، والآن وصلت إلى خمسة مصانع. وان كانت تتضمن

مصنع دايسون للمحركات الرقمية، والذي يتواجد في سينغافورة المجاورة.

حان وقت العودة إلى الوطن طبعاً ولكن لم يكن القرار محبوباً. تلقى جايمس هجوماً من الصحافة المحلية بالإضافة إلى هجوم المقيمين في ويلتشاير. فكيف تعاملت الشركة مع هذا الموضوع؟ يشرح مارتن: "لقد جربنا كل الحلول المنطقية لمساعدة هؤلاء الأشخاص الذين لم نتمكن من إبقائهم، من أجل أن يجدوا عملاً بديلاً. "يسعدني ان أقول إن كل شخص أراد أن يعمل في مكان آخر تمكن من ايجاد عمل بديل. فلقد انشأنا مجموعة عاملة بالتعاون مع السلطات المحلية ومن ضمنها المجلس البلدي لمساعدتهم للقيام بذلك فقط. لقد ساعدنا على بناء السير الذاتية والتمرس على اجراء المقابلات - لقد قمنا بما اعتقدناه الأمر الصائب".

كان قراراً صعباً، ولكنه لم يكن قراراً خالياً من الرحمة. وفي نهاية المطاف كان مبرراً بشكل كبير. وصلت الأرباح قبل فرض الضريبة إلى أكثر من 46 مليون جنيه (736 مليون$) للعام 2003، من 20.4 مليون جنيه (32،6 مليون$) خلال السنة السابقة. "نملك الان عدداً أكبر من الأشخاص يعملون في ماليميزبوري مما كنا نملكه في فترة الانتقال، ولدينا عدد أشخاص أكثر بثلاث مرات أيضاً يعملون في عالم دايسون.

"كان الانتقال إلى ماليزيا قد رفع الغطاء عن توسعنا. كنا قادرين على تطوير مصانع جديدة بسرعة كبيرة وقادرين على ازالة كل القيود الموجودة.

"كنا قادرين على رفع المعايير القياسية للنوعية لأننا كنا قادرين على استخدام الأشخاص الذين يملكون خبرة أكثر منا في مجال الصناعة. وكنا قادرين على انتاج المزيد من السيولة التي ساعدتنا على التوسيع الى جميع الأسواق كاليابان وأمريكا".

النجاح في التوسع في السوق

إن إعادة سرد هذا الجزء من القصة يجعلها تبدو بشكل ملفت سهلة، مقارنة مع الكفاح الذي امتد على كل تلك السنوات الاولى. يذكر مارتن: "تجعلها النتيجة النهائية تبدو وكأنها عملية سهلة ولكن لم تبدو كذلك عندما كنا نمر بها" و يقول مارتن: "فهو تحدٍ ضخم. كنا نقوم بنقل عملياتنا الصناعية إلى الشرق الاقصى و في الوقت نفسه كنا مشتركين ببدء مشروع في الولايات المتحدة الامريكية، بالإضافة إلى تطوير كل اسواقنا الاوروبية وتصميم منتجات جديدة لاطلاقها في اليابان". إذا ما هو سر تعدد المهام التي حققت التوسع عالمياً على هذا النطاق؟ كان التحدي فعلاً حول مجموعة صغيرة نسبياً من الأشخاص يديرون ويوجهون استراتيجية نمو معقدة تماما كهذه. فذلك مسل جداً ويبعث الشعور بالبهجة ولكنه يتطلب عملاً شاقاً.. وللتأكد من أن الخطة واضحة جداً وبأنك تقوم بالشيء الصحيح، عليك أن تقوم بتنفيذ الخطة جيداً. فإن لم تكن تملك الأشخاص المناسبين إلى جانبك،

فسوف تخطئ. واذا توفروا، فسوف تتمكن من النجاح.

وفعلاً حققوا النجاح، بأسلوب مثير للإعجاب. افتتح السوق الامريكي في الوقت المناسب الذي تزامن مع زيادة أهلية الشركة، ومع حيازة دايسون على الحقوق التجارية في شمال أمريكا من خلال المحاكم في تورونتو في ديسمبر العام 2001. اطلق هناك، في اكتوبر 2002، بمجرد اكتمال الانتقال. انطلقت اليابان بسرعة أيضاً. قضت الشركة سبع سنوات وأنفقت 11 مليون جنيه (20 مليون$) على الأبحاث وتطوير منتج أصغر وأقوى، هو ال دي سي 12، لهذا السوق بشكل خاص. ويقول مارتن: "قمنا بنقل 200000 مكنسة كهربائية في اليابان خلال تلك السنة لأن الشركات المنزلية الغربية نادراً ما تقوم بذلك عادة. وقد جنينا المال - ولا يقومون بذلك أيضاً".

ويقدر بأن دايسون ينتج اليوم حوالي ضعف المنتجات التي كانت تنتجها شركته قبل أن تقوم بالانتقال، وكلها كانت ممولة من قبل الأرباح التي جنوها في الولايات المتحدة الامريكية و 45 بلداً آخر يقوم بتبادل هذه التجارة.

بينما كانت تقوم بالعمليات التجارية في العديد من الأماكن كانت بلا شك تتطلب إلى حد ما لبعض العمليات المعقدة والمنطقية، وتبقى استراتيجية الشركة لتأسيس وترويج الماركة، غير متغيرة إلى حد كبير. يقول مارتن: "كانت الطريقة التي اعتمدناها مطابقة تقريباً، سوق بعد سوق"، فإن طريقة جايمس بسيطة وفعالة. بدأت بفكرة منتج كان بشكل كبير أفضل من أي شيء آخر. لم يكن ذلك بفضل التسويق والإعلان أو العلاقات العامة. بل كان بفضل وصول الناس إلى المنتج، استعماله واعتباره "نجاحاً باهرا".

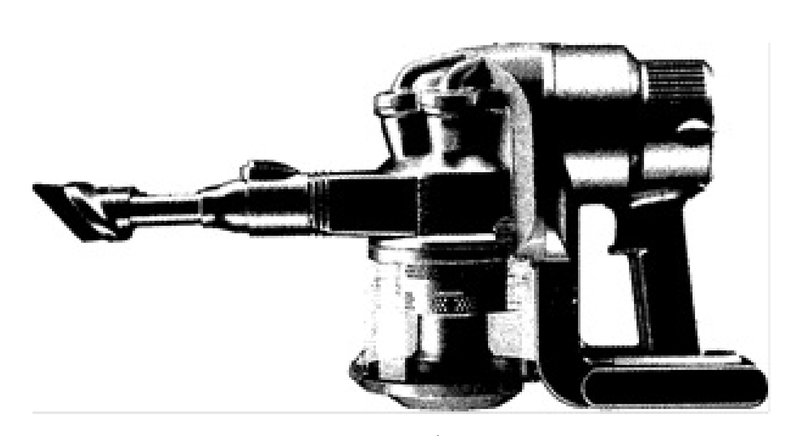
"عندما التقيت بجايمس، رأيت دراسات تقول بأن 80% من منتجات دايسون التي يتم شراؤها في بريطانيا في تلك الفترة، كان يتم شراؤها بسبب توصية أحد أفراد عائلة أو صديق. وقد تكرر هذا الأمر في الولايات المتحدة الامريكية التي يجب ان تكون نقطة البداية. فاذا لم تمتلك منتجاً يعمل بشكل مختلف وافضل من غيره، فلن تحصل على هذا النجاح. لما يريد الناس التكلم عنه؟ فكل الاعلانات وحملات العلاقات العامة في العالم لن تكون نافعة إذا لم يكن منتجك أفضل من الأصل".

عامل النجاح الباهر

هناك عاملان أساسيان حولا قصة النجاح المحدود إلى ظاهرة عالمية، يقول مارتن، نحن نربح اليوم موطيء قدم في الولايات المتحدة الامريكية، ونقوم بنقل مركز الصناعة. "فقد تضاعف كل شيء منذ ذلك الوقت - الأحجام، العائدات، الأرباح (أكثر من الضعف). لقد استجابت جميع العوامل الرئيسية في المؤسسة التجارية ببراعة. وقبل الانتقال، أقل من ثلث عملنا التجاري قدم من الخارج واليوم هو الثلثين. نحن نتمسك ايضاً بالمركز الاول أو الثاني في اغلبية الاسواق التي نتواجد فيها، ومن ضمنها امريكا. وكان من الواضح انه من المؤسف اضطرارنا إلى اتخاذ

ذلك القرار، ولكنه دفع بنا إلى المرحلة العالمية".

لا يزال الابتكار هو جوهر كل ما تقوم به شركة دايسون، ويعود نصف أبحاث الشركة وتطوراتها (ار & دي) تقريباً لتستخدم على منتجات غير متصلة مباشرة بالعروضات الاساسية. في العام 2006، أطلقت منتجاً يبدو جهازاً لتجفيف الأيدي والذي قامت به الدي سي أو 1 للمكانس الكهربائية.



مبتكرون دائماً - ال دي سي اي 6،

مكنسة كهربائية يدوية لا تفقد قدرتها على الشفط.

يقول مارتن: "ذا دايسون اير بلايد" لتنشيف الأيدي هو مثل حديث ومثالي على الطريقة التي نرى من خلالها تطور المنتج، التكنولوجيا وهويتنا كشركة". "فكل من استعمل الحمامات في المؤسسات قد جرب منشف الأيدي الكهربائي. والقليل منا يعلقون على هذه العملية بشكل مثمر. لديك مشكلة، ولكنك لا ترى العالم بأجمعه يتساءل ويشكو من مجفف الأيدي الكهربائي. فهو شيء لا نفكر فيه باهتمام. وهذه هي المنطقة المثالية لدايسون".

وخرق جميع التقاليد من جديد، وبعكس مجفف أيدي تقليدي، فإن منتج دايسون اير بلايد هو مجفف للأيدي لا ينتج الحرارة. يشرح مارتَن: "يكشط الهواء المياه عن يديك، مع الهواء الآتي اليك بقوة 400 م بي اتـش من فتحة صغيرة على جانبي يديك. بدون أن يشتمل الأمر على أية حرارة، بكل بساطة. عندما يقوم أحدهم باستعمال هذا المنتج في الحمامات العامة تكون ردة فعلهم مدهشة تجاه الجودة التي يعمل بها". ولا يقوم جايمس بتكرار الاخطاء التي قام بها فهو محمي كلياً ببراءات الاختراع.

ومن أجل نضج المقاولين، فان قصة دايسون ملهمة وتبعث الدعم أيضاً. وينصح مارتن: "إن القيام (إنجاز) بواجبك بشكل صحيح، وخاصةً عندما تبقى بعيداً عن المنطقة التي تشعرك بالراحة التي قد تكون سوقك المحلي، فذلك أمر قاس، بالإضافة إلى معرفة كم سيكلفك الأمر حتى لا يصيبك الهلع". "احرص على أن يكون لديك المنتج الصحيح. وهذا الأمر الأصعب على الشركات لتحقيقه".

أن يكون منتج رائع ومصمم بطريقة جيدة، مصنوع كما يجب، ويقوم بالعمل المصنوع من أجله، فإذاً سوف يبرز ويمتلك فرصة كبيرة للنجاح.

أين هم اليوم؟

في العام 2008، تستمر دايسون بالابتكار. وفي مارس اطلق دايسون مجموعة جديدة من الالات دايسون بال، التي تستعمل طابة بدل الدواليب حتى تتمكن من الدوران على الفور، بجعلها يدوية أكثر. أصدر دايسون أيضاً آلتين أسطوانيتين جديدتين، ال دي سي 22، وال دي سي 23، والتي تستعمل تكنولوجيا فصل الجوهر الجديدة التي تقوم بفصل المزيد من الجزيئات التي لا يمكن رؤيتها بالعين المجردة عن التيار الهوائي.

استمر دايسون التوسع الى مناطق جديدة. فقد وصلت الشركة إلى كندا في العام 2006 حيث تحقق نجاحاً باهراً وتبيع اليوم المكانس الكهربائية في 45 بلداً حول العالم.



شركات سيارات الفولفو

القيادة نحو النجاح

المؤسسان: اسار غابريلسون وغوستاف لارسون

عمر المؤسسيين عند البداية: 34، 37 عاماً

الخلفية: كان غابريلسون عالم اقتصاد، ولارسن مهندساً - التقيا في (S.K.F) (سويدش بال بيرينغ كو)

سنة التأسيس: 1925

نوع المؤسسة التجارية: صناعة السيارات.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: 110 بلدان

الربح الصافي: 13،250 مليون جنيه استرليتي (24،740 مليون$) (خلال النصف الاول من العام 2008)

تعتبر شركة فولفو إحدى أشهر صانعي السيارات في العالم، فقد اشتهرت بالسلامة التي تتمتع بها سياراتها، وبكونها سويدية. فخلال تاريخها الذي يمتد إلى 81 عاماً، كان على فولفو أن تكيف عروضاتها لتبقى في المنافسة، ولكن وبالرغم من تطور التكنولوجيا، حافظت المؤسسة التجارية على قيم الماركة الجوهرية الممثلة بتأمين المواصلات للناس عبر وسيلة ميسورة (يمكن تحمل تكاليفها) وآمنة. لعب التوسع عالمياً دوراً رئيسياً في نجاح فولفو فمع سوق محلي وصغير نسبيا في السويد، وبخلاف أكثرية المنافسين العالميين، فقد وجدت الشركة دائماً ان التوسع إلى الاسواق الخارجية هو شيء اساسي وليس اختيارياً.

الأيام الأولى

في العام 1925، قام اسار غابريلسون وغوستاف لارسون بصفتهما سويديان طموحان وفخوران بجنسيتهما، بالانطلاق بمهمه لإثبات أنهما يستطيعان إنتاج سيارة سويدية تكون منافسة للسيارات الاجنبية الموجودة أصلاً في السوق.



المؤسسان غابريلسون ولارسون امام كاراج لفولفو.

التقى غابريلسون ولارسون خلال عملهما لدى شركة انتاج كرات سويدية. بينما كان غابريلسون، خريج كلية ستوكهولم للاقتصاد، قد احتل عدداً من المناصب العليا في مجال المبيعات، ومن ضمنها مديراً للتصدير. كان لارسن مهندساً، ويعمل لمصلحة صناعة السيارات البريطانية لعدة سنوات قبل أن يعود إلى السويد. فكانت مهاراتهما تكمل بعضها وقد سلحتهما بشكل جيد من اجل تحقيق مهمتهما وتحويل حلمهما إلى تجارة. حتى ذلك الحين كان غابريلسون على معرفة بالعمليات الاقتصادية (وكان في منصب يسمح له بتأمين الدعم اللازم)، ولارسون على معرفة بكيفية تصميم سيارة. ففي الواقع كانا مهووسان بفكرة بناء سيارة خاصة بهما ومن خلالها تحدي السيارات المستوردة والتي كانت تباع في السويد في تلك الفترة.

يقول مدير تراث سيارات فولفو كلايز رايدهولم: "كانت جميعها بدايات متواضعة جداً"، "اس كي اف، التي كانت معارضة" في البداية، اقتنعت أخيراً بأن تدعمهما مادياً، فقامت بتزويد الشركة المسجلة باسم فولفو ورتبت لقيام المصنع الأول والمرافق المكتبية. وضع غابريلسون كل مدخراته في المشروع، 150000 كرونة سويدية، مما يعادل اليوم 300000 جنيه (560000$)، ووصل المجموع إلى حوالي مليون كرونة سويدية، بالإضافة إلى أسهم رأس المال التي وصلت إلى 200000 كرونة سويدية.

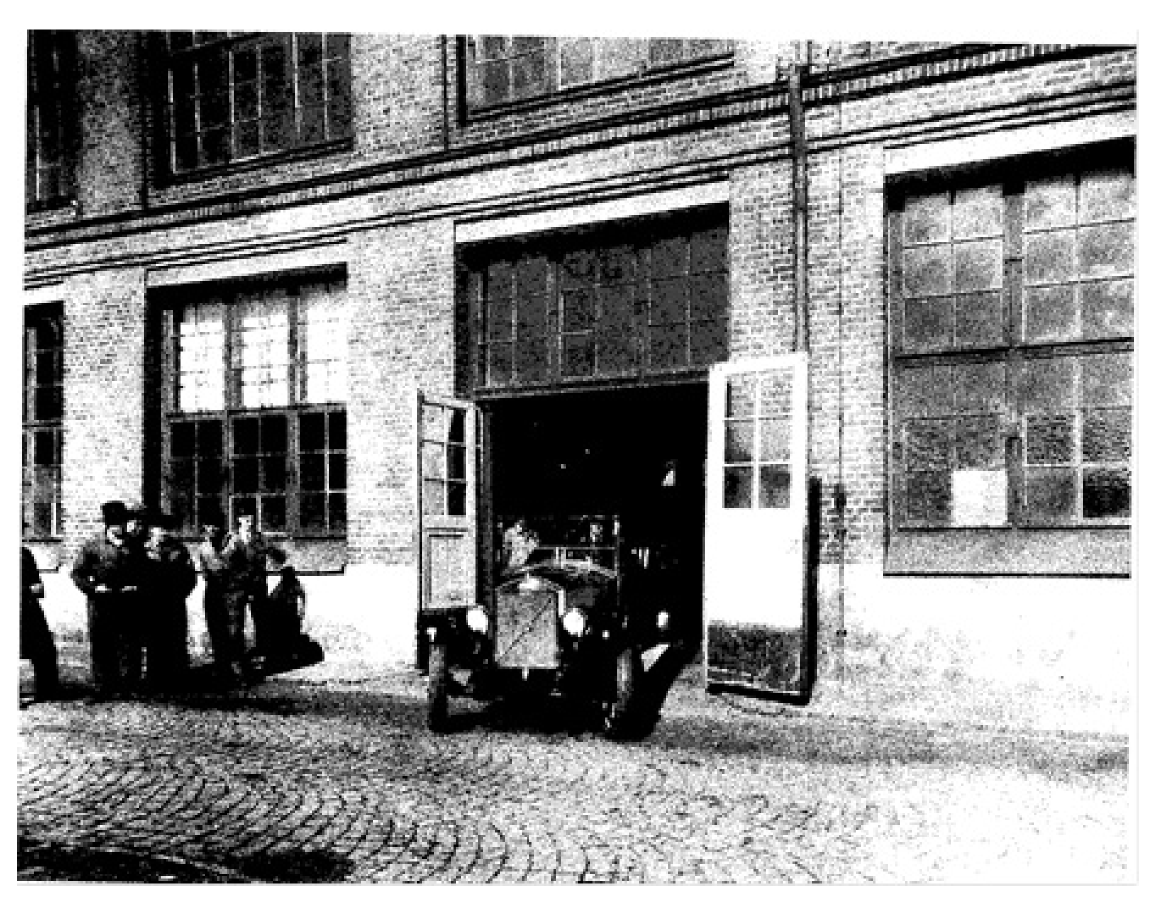
سمحت الصفقة للمؤسسين ان يطورا سيارتهما مستخدمين اسم "اي بي فولفو" (الذي يعني حرفياً "أنا أتجول") باعتبارها شركة متفرعة من شركة اس كي اف، وقد بدأت الشركة الجديدة في العام 1925 ببيع الكرات والرولمانات لصناعة السيارات.

علماً أن ذلك كان قبل وقت طويل من أيام المصانع الضخمة لصناعة السيارات، فمع السيارات التي كانت قد جمعت بكاملها يدوياً تقريباً، مما جعل مراقبة كيفية صنع السيارات أمراً ممكناً لمؤسسة تجارية متواضعة - شيء لا يعتقد معظم المقاولون اليوم بأنه ممكن.

انطلق غابريلسون ولارسون في مهمة لإثبات أنهما قادران على انتاج سيارة سويدية تنافس السيارات الأجنبية الموجودة في ذلك الحين في السوق.

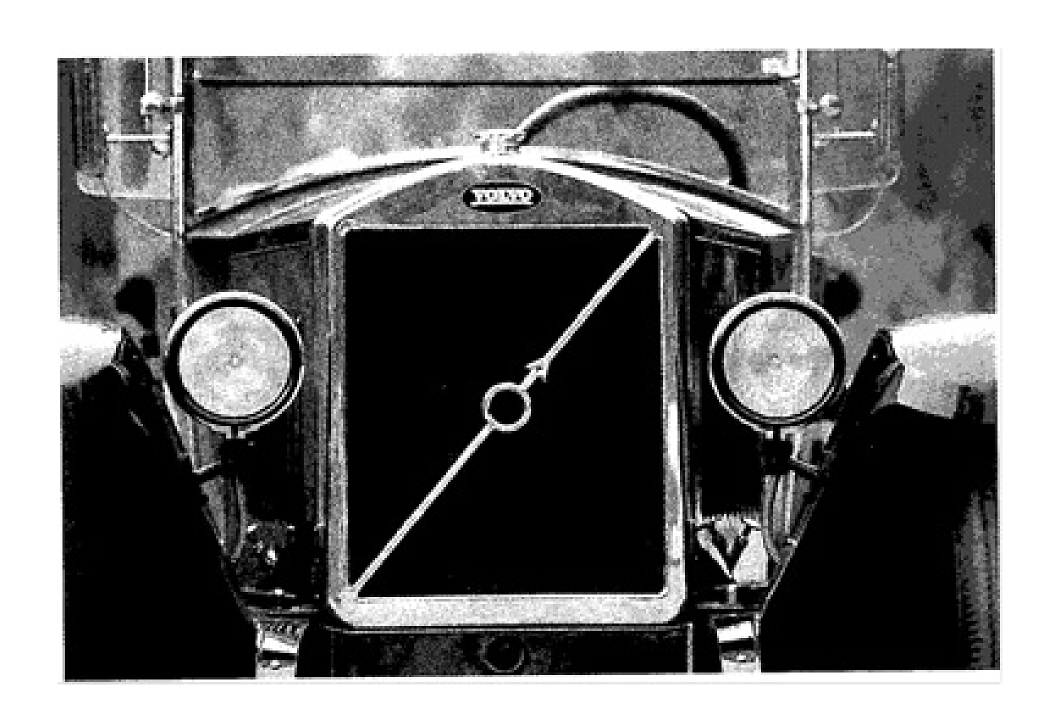
بدأ الشريكان بتصميم أول سيارة لهما، ووضعا بعض النماذج، وقد بيعت 10 نماذج من السيارات الخاصة بالمجموعات الاولية من طراز فولفو اي بي إلى أصدقائهما من رجال الأعمال، كعينات، و عندما تم انتاج اول مجموعة سيارات وبعد خروجها من مصنع غوثنبورغ في 14 ابريل (نيسان) 1927، كان في ذلك الحين تجار لفولفو في ستوكهولم وغوثنبورغ. فكان الموديل الأصلي الذي عرف باسم أو في 4 الذي عرف بانه "سيارة سياحية" محرك ذي قوة اربع اسطوانات بسعر 4،800 كرونة سويدية. أي ما يعادل 9000 جنيه (17000$) اليوم. واضافوا سريعاً نموذج ثاني، البي في 4 صالون الذي بلغ سعره 5،800 كرونة سويدية.

كان الطموح ان يصنعا ويبيعا 500 سيارة من كل موديل، ولكن كان من الصعب إغراء الزبائن السويديين، وتم بيع 297 سيارة فقط خلال السنة الأولى. وبالرغم من عدم قدرتهما على تحقيق الهدف الذي وضعاه لنفسيهما، ولكن يعتبر بيعهما 300 سيارة خلال السنة الاولى انجازاً مميزا.



اللحظة الفخورة في 14 ابريل 1927،

عندما بيعت اول سيارة فولفو – الاوف4 - من المصنع.



صورة امامية ل أو في4 موديل العام 1927.

كانت هذه الفترة عبارة عن الحقبة الذهبية لصناعة السيارات، وذلك مع التطورات الحاصلة والافكار التي تسارعت وزادت. فاستمر مصنع السيارات الجديد بالنمو والتطور بشكل سريع. وبعد مرور عام آخر قام بإطلاق نسخة مطولة من كلي أو في4 والشاحنة الاولى للشركة.

بداية التحليق عالياً

كان النمو الأولي الكبير إشارة لأمور قادمة، فمن خلال تركيزهما على الجهود التسوقية الأولية عبر المجلات والجرائد، استطاعا خلق نوع من الضجة حول قصة الرجلين الذين صنعا أول سيارة سويدية. وبالرغم من عدم تحقيقهما المبيعات المطلوبة، وصلت الأرباح في آخر السنة الأولى إلى 1،4 مليون كرونة سويدية (أو ما يعادل اليوم مليوني جنيه) (3،7 مليون$) وكان لديهما في ذلك الحين 250 موظفاً. لمَ المزيد، بالرغم من أن الماركة كانت سويدية الأصل، لكن علم المؤسسان أن التوسع عالمياً سيكون مفتاح استراتيجية النمو، لذلك بدآ العمل على هذا الأمر في مرحلة مبكرة جداً. ويقول رايدهولم: "بهدف النجاح في سوق محلي صغير نسبياً كالسويد، كان التصدير أمرا بالغ الأهمية. كان ذلك مفهوماً منذ البداية".

لقد بدأت فولفو بتصدير السيارات في العام 1928، وذلك عندما أقامت أول مصنع لها في فنلندا. كان البدء في بلد اخر بشكل متقارب مع السوق المحلي الذي لم يكن يملك علامته الخاصة في ذلك الحين يشكل وضعاً حساساً، وقد نجحت هذه الإدارة بشكل جيد. لقد جهّز هذا الأمر لنمو سريع لاحق والذي لم يظهر أي علامات انخفاض خلال تاريخ فولفو الممتد على 81 سنة. وبحلول العام 1929، بالإضافة إلى تحقيق الأرباح للمرة الأولى، طورت الشركة أول موديل 6 سيلاندر والذي باع مجموع 1،383 سيارة. تم تصدير سبع وعشرون سيارة منها، إلى الوجهات التي تضمنت الأرجنتين وفلسطين، وفي العام التالي كان لفولفو تمويلاً كافيا لشراء مصنع هيسنجين والذي قام بصناعة السيارات للشركة الأم اس كي اف.

استمر المؤسسان بتوسيع مجموعتهما، وبحلول العام 1931، قاما بتطوير واطلاق أربع موديلات لسيارات التاكسي. وبالرغم من الكساد الاقتصادي في جميع أنحاء العالم الذي أثر على مبيعات السيارات، نجحت فولفو بالازدهار متمسكة ب 8% من حصة السوق. وفي الواقع، قامت الشركة بدفع أول حصة لأصحاب الأسهم في تلك السنة وقامت أيضاً بشراء حصة مسيطرة: في محرك موردها، شركة بينتافيركن في سكوفدي، السويد.

استمر تطور المنتج ونمو المبيعات بوتيرة سريعة، وبعد عام واحد، أنتجت فولفو 10000 سيارة، وبدأت الشركة بتصنيع السيارات للشرطة السويدية. حتى انهم انتجوا سلسلة من سيارات الاجرة التي تتكون من سبعة مقاعد مع سقف عال مما سمح للركاب البارزين بإبقاء قبعاتهم على رؤوسهم.

و من جهة أخرى، مثلما توقعا وخططا، أصبح التصدير يحقق ايرادات نشيطة تدفقت على المؤسسة التجارية. فتم تصدير 775 من اصل 2،984 سيارة فولفو مباعة في العام 1934، وقد تمكنت الشركة في تلك الفترة تقريباً من شراء اسهم شركة اس كي اف المتبقية في المؤسسة التجارية. وقي العام 1935، وبعد عام واحد، طرحت الاسهم في فولفو في البورصة السويدية.

التغلب على التحديات

تابعت فولفو وتيرتها السريعة في التطور خلال السنوات حتى الحرب العالمية الثانية، فكانت تطلق موديلات جديدة كل عام، ولكن نقص الوقود والمواد شكل مشكلة عاجلة عندما اندلعت الحرب. فكان لتقنين البترول اثر على وحدة البيع، التي انخفضت بشكل حاد من 7،306 في العام 1939 إلى 5،900 في العام 1940. ومع ذلك، بالنسبة لتفكير الشركة المباشر في تطلعاتها تمكنت فولفو من انتاج الوحدات التي تعارضت مع انخفاض انتاج الوقود، مسماة منتج الغاز، وذلك خلال شهر أو شهرين من بداية الحرب (بعد تنفيذهم أبحاثاً حول بدائل النفط). خلال فترة الحرب، قامت الشركة بصناعة عشرات وآلاف من هذه الوحدات. وقد ساعد بيعها وبيع مركبات الجيش في تعويض الخسارة في عائدات مبيعات السيارات. وعلاوة على ذلك، وبالرغم من تحديات أوقات الحرب، كانت شركة فولفو لا تزال قادرة على القيام بعدة حيازات ناجحة، من ضمنها ملاحقة أغلبية أصحاب الأسهم في شركة سفينسكا فلايغموتور. والتي أصبحت فيما بعد فولفو آيرو وهي شركة فرعية تصنع المحركات وقطع أخرى لطائرات الركاب، والطائرات المقاتلة والصواريخ.

و في العام 1944، وضعت سيارتا فولفو "لوقت السلام" في معرض هام في ستوكهولم، جاذبة حوالي 150000 شخص. وخلال اسبوعين، قام 2،300 شخص بطلب احد الموديلين، PV 444، وبسعر مغر بلغ 4800 كرونة للسيارة الواحدة (وهو سعر السيارة الأولى في العام 1927). وتلاه سحب الأسهم في الصناعات الهندسية والتي تسلمت أخيراً في العام 1947. كان سعر PV 444 بالتجزئة في العام 1947 8000 كرونة، وخسرت فولفو في ال 2300 طلب الأوائل. وبالرغم من ذلك، حتى الآن كانت الشركة تملك 3000 موظف وعائدات سنوية بلغت 112 مليون كرونة، وشهدت السنتان التاليتان تسارعاً في النمو تلا نهاية الحرب: في العام 1949، باعت فولفو 100000 مركبة، والتي تم تصدير 2000 منها، وارتفع عدد موظفيها إلى 6000.

النمو بقوة

استمر هذا النمو الرائع، وبحلول أوائل الخمسينات، قفزت العائدات إلى 310 ملايين كرونة، بحيث أصبح PV 444 (الآن يتناسب مع الزوائد التي يجب أن تمتلكها، القناع الخارجي الواقي من الشمس المعروف بسقف العصابات) أكثر السيارات السويدية مبيعاً وبدأت الشركة بالعمل على أول موديل لها خاص بالمقاطعة. رسخت فولفو جيداً في البلدان الشمالية، في العديد من الأسواق الأوروبية بدون

مصنعي السيارات المحليين، الشرق الأوسط وجنوب أمريكا. وفي فترة الخمسينات، زادت فولفو شمال امريكا إلى جدولها من الصادرات، مع الأسواق الأوروبية التي سيطرت عليها الصناعات المنزلية، من ضمنها المانيا، فرنسا وبريطانيا.

بالرغم من ذلك، كان هنالك بعض الفشل. ففي العام 1954 كشفت فولفو عن نموذج الفولفو الرياضي، ملهم أمريكي مكوّن من مقعدين وهيكل مصنوع من الألياف الزجاجية. ولكنه كان يهدف بالدرجة الاولى ليكون مُعداً لأسواق التصدير، وتبين أنه ليس بتجارة ناجحة جداً، وعندما استلم جونار انغيلو منصب رئيس الإدارة في العام 1956 أوقف الإنتاج بعد صناعة 67 فقط من هذا الموديل.

أحضر التوسع عالمياً أيضاً معه مجموعة من التحديات، وليست بقليلة فيقول ريدهولم: "ايجاد المستورد الصحيح أو التاجر الصحيح واقناع الناس بشراء سيارة قد أحضرت إلى بلدهم من مكان صغير وبعيد بحيث لم يسمع به أحد". و في شمال أمريكا بالأخص، يزيد ريدهولم بأن أحدهم قال إن الأمر سيكون كبيع البرادات لشعب الأسكيمو، ولكن فولفو سرعان ما أثبتت وجود طلب على السيارات PV 444 في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي العام 1956، عرضت فولفو موديل PV 444 في عرض الموتور الذي أقيم في نيويورك وبحلول الصيف وصل العدد إلى 100 تاجر أمريكي وقع على بيعها. وبحلول العام 1963، أدى الطلب المتزايد على فولفو إلى افتتاحها مصنع التجميع الاجنبي في هاليفاكس، كندا. كان تركيز فولفو على اسواق التصدير يأتي بنتائج ناجحة:

فحتى الأن كانت الولايات المتحدة الأمريكية هي إحدى أكبر أسواق الشركة المصدر إليها، وأصبحت فولفو الماركة الرابعة الأكثر استيراداً هناك. تخطت عائدات الشركة 2 مليار كرونة وزاد عدد موظفيهم حتى وصل إلى 20000 موظف.

ومن المفهوم أن التصدير كان أمراً أساسياً لنجاح الشركة. يضيف ريدهولم: "إن التصدير هو ظرف أساسي لقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية، فبامتلاك سوق محلي يحسب اقل من 15% من حجم المبيعات، فهذا أمر فريد في المؤسسة التجارية".

بناء علامة تجارية

بحلول أواخر الخمسينات، حصد التطور المستمر لمنتج فولفو (وبالأخص PV 544 وهو تطور لموديل PV 444) والاستراتيجية الناجحة للتصدير، عائدات وصلت إلى اكثر من بيليون كرونة للمرة الاولى.

ومع مرور الوقت، أصبحت الماركة العالمية شهيرة بميزاتها الجوهرية الواحدة

في كل مكان، بغض النظر عن المنتج أو السوق: السلامة والنوعية. وهذا الأمر لم يكن بحادثة - دفع تسويق فولفو بالسلامة إلى اعتبارها الوحدة الرئيسية للبيع، والتي قادتها اليه نتائج فرق تطوير منتجها. لطالما كانت الشركة رائدة بالسلامة، فجاء قول لارسن الشهير في العام 1936: "السيارات تقاد من قبل الناس. وهو المبدأ الأساسي الذي يقف وراء كل ما نقوم به في فولفو، ولذلك، يجب أن يبقى هو مبدأ السلامة. "كانت فولفو أول مصنع للسيارات التي تحوي ثلاث أحزمة أمان باعتبارها ثوابت في معداتها في موديلات أمازون و544 PV خلال العام 1959. وخلال فترة الستينات، صنعت فولفو عدداً من المنتجات المحسنة للقيادة السليمة. كوضع قوة الفرامل للمرة الأولى وانتاج أول نموذج من مقاعد الأطفال ذات الخلفية الموجهة، فقد ربح ال 144 موديلاً من فولفو المتضمنين ابتكارات لا توجد في أي سيارة أخرى.

المبدأ الأساسي الذي يقف وراء كل ما نقوم به في فولفو، ولذلك، يجب أن يبقى مبدأ السلامة.

نالت ميزات فولفو للسلامة بإشادة على نطاق عالمي، من ضمنها رابطة السيارات السويدية المدالية الذهبية الخاصة بالسلامة. ففي الستينات قامت الادارة الوطنية لسلامة السير على الطرق الرئيسية في الولايات المتحدة الامريكية بشراء عدد من سيارات فولفو 240 واستعملتهم لتضع مقاييس السلامة قبالة جميع السيارات الجديدة المطروحة في السوق الامريكي لتخضع للاختبار. وفي فترة الثمانينات، نالت فولفو جائزة الامير مايكل للطريق السليمة على حزام الامان المشدود الميكانيكي.

بالنسبة لحوادث السير، وادراك المستهلكين لتزايدها، أصبحت عناصر السلامة المسوقة لفولفو نقاطاً أقوى تدعم بيعها، وبالتالي تدفع المبيعات إلى الأمام. وبحلول السبعينات، أصبحت فولفو ماركة السيارة الأكثر مبيعاً في اسكنديناڤيا. وقد تغلبت الولايات المتحدة الأمريكية على السويد باعتبارها أكبر سوق لفولفو. فبحلول



ال اكس سي 60 الجديدة، معروضة للبيع

خلال شتاء العام 2008.

الثمانينات أصبحت فولفو أكبر ماركة مستوردة في الولايات المتحدة الامريكية. لقد تمكنوا من القيام بذلك من خلال سلسلة حملات إعلانية لجلب الانتباه إلى الماركة، مدعومة بمنتج قوي فاق توقعات الزبائن مع تركيزهم على النوعية والسلامة.

بدأت فولفو تأخذ الاهتمامات البيئية بعين الاعتبار خلال بداية فترة الستينات - مثل آخر على مبادرتهم الرائدة، والتي أصبحت مهمة جدا في أيامنا هذه. يذكر ريدهولم: "تواجه سيارات فولفو اليوم التحدي العملاق بتصميم سيارات الغد التي سوف تمثل الحركة الدائمة في المستقبل. "بالنسبة للشركة التي قدمت أول سيارة ذات مبدأ بيئي خلال فترة الثمانينات، تشك بأن هذا التحدي لا يمكن تخطيه. فأخذت تعمل بشكل كامل، فقد استعمل موديل الثمانينات غاز التوربين، الموتور الكهربائي وتكنولوجيا المولد ذو السرعة الفائقة، وتلقوا الاهتمام عبر العالم بفضل استعمالهم المهم للمواد القابلة للتدوير".

اين هم اليوم؟

بقي مؤسسا الشركة، المدير الإداري أسار غبريلسون والمدير التقني غوستاف لارسن في الادارة حتى منتصف الخمسينات. وفي العام 1999، بيعت شركة سيارات فولفو لشركة فورد موتور مقابل 50 مليار كرونة (47،5 مليار جنيه - 8 مليار$)، للحرص على أن مخزونات الشركة كانت كافية لتمويل الأبحاث والتطورات المستقبلية. بينما وضع اسم الماركة فولفو في الشركة المهيمنة

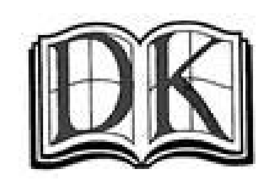
للعلامة التجارية فولفو، التي تمتلكها شركة فولفو وفورد، التي تقرر ادارتها كيفية استخدام الاسم.

يقول ريدهولم: "أحد الأسباب التي أمنت حيازة فورد على فولفو في العام 1 كان لأن فولفو لم تمتلك القوة الاقتصادية المستقبلية لتصمد مستقلة، في السوق (بحصة أسهم بلغت 1% في السوق) مع منافسة أقوى وثابتة أكثر ومع الوتيرة المتصاعدة لتطور المنتجات". ويضيف بأن خطة الشركة الآن هي تأمين بقائها الطويل الأمد مع المنتجات التي تؤمن الحركة الدائمة بالطريقة الأفضل.

وفي هذه الايام، تشتمل مجموعة فولفو على شاحنات فولفو، باصات فولفو، معدات فولفو للبناء، فولفو بينتا، فولفو آيرو، وخدمات فولفو المادية. ولكن الماركة ما زالت شهيرة بفضل سياراتها. منذ امتلاك فورد لها، استمرت سيارات فولفو بالانتقال من قوة إلى قوة واستمرت لكونها رائدة. في العام 2001، قدمت الشركة مجموعتها الخاصة من محركات الديزل البيئية، مجموعة D5 مع انبعاثات أوكسيد الكربون 30% أقل من تلك المنبعثة من محركات النفط الخاصة بمنتج آخر للطاقة. وفي العام 2002، نالت فولفو اكس سي 90 العديد من الجوائز أكثر من أي نموذج سابق بوقت قصير مماثل، وسرعان ما حازت على أعلى تصنيفات فيما يتعلق بالسلامة من خلال تجارب منفصلة من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

حققت المؤسسـة التجارية مبيعات قياسية في العام 2004، بفضل توصيلات التجزئة التي بلغت 460000 سيارة، والآن تملك الشركة مؤسسات للإنتاج تتوزع حول العالم. فيستنتج ريدهولم: "أثبتت سيارات فولفو للعالم أنه من الممكن أن تحقق النجاح في سوق السيارات المتنافس، علماً أنك تلعب كل العابك كالفريق الغائب، مع نسبة في السوق المحلية تقل عن 15% من احجام المبيعات بعكس المنافسة حيث (باستثناء صعب) يملك الجميع أسواق محلية قوية تفسر أحجامهم الكبيرة".

وسائط إعلامية



دورلينغ

كيندرزلي

رائدون في مجال النشر

المؤسسان: بيتر كيندرزلي وكريستوفر دورلينغ

سن المؤسسيين عند البداية: 33 و34 عاماً.

الخلفية: مخرج فني وخرائطي (رسام الخرائط)

سنة التأسيس: 1974

نوع المؤسسة التجارية: دار نشر

البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: 60 بلد

العائدات: غير متوافرة.

من خلال مبادرة حديثة من نوعها للنشر، طمح بيتر كيندرزلي وكريستوفر دورلينغ إلى تقديم كتب المراجع متضمنة صوراً ملونة بكثرة إلى سوق يعتبر مقارنة بذلك باهت. بدأ ذلك في العام 1974، فقد وصلت عائدات الشركة في السنة الأولى إلى حوالي مليون جنيه (2،3 مليون$)، مما يعادل أكثر من 7 مليون جنيه (13 مليون $) اليوم - وهو مبلغ مهم بالنسبة لمؤسسة تجارية جديدة. فمنذ البداية، أنشأ الناشران البريطانيان شركة عالمية - كانت صفقتهما الاولى في نيويورك، تلتها بعد ذلك صفقات في اوروبا. وخلال الثلاثين عاماً التالية رسخت دي كي نفسها بصفتها مرجعاً قيادياً وناشرا توضيحيا، متغلبة على الصعوبات الرئيسية التي واجهتها في مسيرتها.

مؤسسات المؤسس

على أمل أن يكون رساماً، رحل بيتر كيندرزلي عن المنزل وهو في عمر 22 في بحثه عن الثروة في لندن. عمل في دار نشر صغيرة لمجلة، حيث اكتسب

مهارات النشر التي سوف يعتمد عليها خلال سيرته المهنية. وقد اصبح مخرجاَ فنياَ في عمر 28 بينما كان يعمل في دار نشر توماس نيلسون حيث التقى هناك بميتشل وبيزلي (الذين عملوا على تأسيس ما أصبحت رمزاً لناشر المراجع التوضيحية) ومعاً كانوا مشتركين بقوة في توسيع توماس نيلسون وتكوين مجموعة وافرة من جهات الاتصال. ففي العام 1967، بدأ ميتشل وبيزلي عملاً تجارياً مع فيليبس ناشر الخرائط، ثم انضم اليهم بيتر منذ البداية بصفته مخرجاً فنياً. ولكن ازدهرت الشركة الجديدة بعد خمس سنوات من تأسيسها وبدأ بيتر يسأم من "سلوك المؤسسين العدائي تجاه النشر". غير راض، وأراد أن يؤسس دار النشر الخاص به، فيذكر ذلك قائلاً "الحاجة أم الاختراع".

لم يكن انفصال بيتر محبباً، وحاول ميتشل وبيزلي ردعه عن تأسيس شركة منافسة من خلال إبقائه كمخرج للشركة. ففي البداية اضطر بيتر أن يؤسس شركته باسم زوجته، بحيث أنه لم يتمكن من وضع اسمه على الأوراق إلاّ بعد أن أطلق ميتشل وبيزلي سراحه. أما كريستوفر دورلينغ وهو صديق من جهة ميتشل بيزلي، فقد انضم إلى المشروع الجديد، الذي اشتُهر تجارياً باسم "دي كي"، مستعملا مهاراته في البيع والتدقيق لإكمال مهارات بيتر الصورية القوية.

حلم بالألوان

لقد تصوروا شركة نشر لم تقم بنشر نوع واحد من الكتب، بل سلسلة مسائل (مواضيع) تتعلق بأسلوب الحياة من الزراعة إلى لوائح النبيذ إلى كتب الأطفال.



بيتر كيندرزلي في مزرعته العضوية التي يديرها

اليوم في بيركشاير.

وكان التشديد منذ البداية على إنتاج كتب مراجع توضيحية ذات نوعية. بينما غمرت النصوص بشكل تقليدي عالم النشر، أراد المقاولان أن يدخلا المزيد من الصور إليها، أي الكتب التي تحتوي على الصور المتخصصة من أجل خلق مصدر يعطي معلومات اكثر ويمكن قراءته بمنتهى السهولة. فمع الرسوم التوضيحية الغنية هذه، كان المؤسسان يدركان سهولة ترجمة هذه الكتب إلى لغات مختلفة، فسعيا وراء تحقيق المبيعات العالمية منذ البداية.

انضم كريستفور دورلينغ إلى المشروع التجاري الجديد.... مستعملاً مهاراته في البيع والتدقيق لإكمال مهارات بيتر الصورية القوية.

تم تأسيس دي كي في أكتوبر 1974، في الغرفة الخلفية لمنزل بيتر في جنوب لندن. وبسرعة ضما إليهما كريستوفر دايفس، وهو أحد المحررين في ميتشل بيزلي. وتمكن الثلاثي من الاعتماد على سمعتهم بصفتهم من بعض الأعضاء المؤسسين لميتشل بيزلي، مما سهل عليهم العمل التجاري، وخاصةً فيما يتعلق بوجهات الاتصال في أميركا وهولندا.

بدايةً، كانت دي كي تعمل كموضبة للكتب، تقترح أفكاراً للعناوين، وتعمل كصلة وصل بين الكتاب ودور النشر. وبذلك كانوا يبيعون حقوق النشر لمختلف الناشرين، ويطبعون العناوين بكميات كبيرة، ويتم نشر الكتب من قبل شركات النشر الخاصة حول العالم. وبقيامهم بذلك، تمكنت دي كي من نشر عناوينها بشكل اوسع ولم يكن ممكناً لو لم تقم بتأسيس ناشر صغير لهم في بريطانيا وحدها. كان ذلك بمثابة مبادرة جديدة نسبيا.

واعتمد المؤسسون بقوة على سمعتهم في العالم تجارة الكتب، وعلى نوعية عناوينهم القليلة الأولى.

في البداية استقر بيتر على أفكار ثلاث لعناوين يجب إطلاقها. فانطلاقاً من اهتمامه الخاص بالتطور، فوض الكاتب الشهير نيجل كالدر، تأليف كتاب للأطفال عن التطور: وانطلاقاً من ذلك و لد كتاب "The Origin of Johnny" - ثم واثقين بأن موضوع النبيذ كان موضوعاً محبوباً، بحثوا عن كاتباً ووجدوا باميلا فانديك برايس التي كتبت "The Taste Of Wine". كانت فانديك برايس تعمل حينها مع ناشر، ولكنها تركته لتنضم إلى دي كي بحيث كانت مهتمة بزيادة الرسوم التوضيحية إلى كتبها بشكل أكبر، والذي لم يقدمه الناشر الكتوم والتقليدي لها. وتم التقرب من الكاتب الشهير جون هيد جيكو لانتاج كتاب "The Book of Photography"، و كان اهتمام آخر لدى بيتر. سيزاد لكل من العناوين السابقة، جداول احصائية وصور في التنسيق المزين الذي تعود عليه الناس على مر السنين.

الطرق البديلة

مسلحان بتلك العناوين، حضر كريستوفر وبيتر المعرض العالمي للكتاب في فرانكفورت في أكتوبر عام 1974، ولكنهما لم يتمكنا من تحمّل تكاليف كشك للعرض في معرض شهير كهذا. فعوضاً عن ذلك قاما بتجهيز ذلك في "فندق قريب جداً في مقاطعة الخط الأحمر" وأرسلا السكرتيرة إلى المعرض لإقناع الناس بزيارتهم في آخر النهار. قاما بنشر النماذج على السرير وأجلسا الزائر على الكرسي الوحيد في الغرفة لمشاهدة عرضها. فاستقبلا عدداً صغيراً ولكن مهماً، بحيث زارهما الناشرون بفضل سمعتهما كمؤسسين وأيضاً بفضل الكتب المبتكرة التي كانت دي كي تقدمها أيضاً.

بعد المعرض، وبفضل الاهتمام القوي الذي تلقته دي كي من الناشرين، كانت الخطوة الثانية بتوقيع عقود الكتب مع دور النشر بشكل مباشر. يذكر بيتر بأنهما كانا يلاقيان احتراماً جيداً من قبل مجموعة الناشرين في المؤسسة التجارية السابقة في نيويورك (كان بيتر المصمم لمنشورات نيويورك "The Joy Of Sex" و"Wine Atlas Hugh Johnson" - اللذين حققا نجاحاً عظيماً) فكانت نيويورك نقطة البداية المنطقية. فمن خلال خطة عمل تجارية بسيطة تمكنا من إقناع المصرف بإقراضهما مبلغاً قدره 10000 جنيه (23000$)، ما يعادل 75000 جنيه (140000$) اليوم، وذلك برهن منزل بيتر كضمان، من أجل تمويل الرحلة إلى أمريكا. ويتذكر بيتر بأنهما لم يستعملا كل المبلغ فعلاً، فقد تم تمويل بدايتهما بواسطة المال الذي دفعته ميتشل بيزلي لبيتر بعد رحيله عنهم وكان المبلغ 17000 جنيه (40000$).

لقد دامت رحلتهما إلى نيويورك ثلاثة أسابيع، وأخيراً قاموا خلال الأسابيع التي سبقت عيد الميلاد ببيع ثلاثة عناوين لدار نشر راندوم، بمعنى أنه كان عليهما تحقيق صفقة واحدة فقط في تلك الفترة. يصف بيتر ذلك الانجاز "بالحظ القليل ولكن أساسي" بعد إنشاء مؤسسة تجارية. لقد أثارا الانطباع بخبرتها وبأنهما حريصان أيضاً على امتلاكهما لعروض قوية وكتّاب جيدين خلف عناوينهما. وخلال عودته من نيويورك، تلقى بيتر خبر صرفه رسمياً من ميتشيل بيزلي، مما يعني انه يستطيع الآن ادارة الشركة بنفسه شرعياً.

الانطلاق عالمياً

بعد أن أمّن الشريكان صفقتهما المهمة الأولى، نقلاها بسرعة إلى هولندا، وايطاليا وبلدان أوروبية أخرى ليبيعا حقوق الترجمة لدور النشر هناك. والشيء الجميل بالكتب التي تحتوي الكثير من الرسوم التوضيحية هو أن إنتاجها بعدة لغات كان أمراً بغاية السهولة. وكان لذلك الأمر نتيجتان إيجابيتان مقارنة مع أكثرية الكتب: أولاً، كانت تكاليف الترجمة منخفضة جداً وذلك لوجود كلام أقل من الكتب القائمة على النصوص، وثانياً، طبيعة عملية الطباعة التي تقضي بطباعة كل النصوص باللون الأسود، مما قد يوفر تكاليف ضخمة للطبعة الواحدة بحيث يمكن

العديد من النسخات بلغات مختلفة في الوقت ذاته.

كان إنفاق المزيد من المال وأكثر من الحد الطبيعي على كل كتاب، عنصر رئيسي في خطة دورلينغ كيندزلي، من أجل إنتاج كتاب أفضل بكثير. ومن أجل جعل الأمر مربحاً كان عليهم إنتاج العديد من النسخات بلغات مختلفة في الوقت نفسه، ناشرين الكلفة السخية للرسوم التوضيحية على كمية كبيرة من الكتب. مما عنى طباعة جميع الكتب في الوقت نفسه، ما يسمى النسخة المشاركة للنشر. يبرهن بيتر أن هذه الطريقة كانت مفتاح نجاحهما.

يمكنك تصور فكرة جعل نصف دزينة تقريباً من الناشرين في مختلف البلاد بالموافقة جميعهم على نشر كتاب واحد في الوقت نفسه، كان أمراً يتطلب جهداً لا بأس به. يشرح بيتر أنه كان من الضروري أن يتمتع بالقوة الجبارة لينقل هذه العملية إلى الخارج، وبمجرد جهوز أول نسخات من الكتاب، كان على دي كي أن تمتلك متحدثين باللغات الأجنبية من ضمن فريق عملها لتسهيل الصفقات مع الناشرين الأجانب. كانت تلك خطوة ممتازة، على الرغم من أنها الأولى من نوعها لشركة بريطانية، بحيث كان التحدث باللغة نفسها خلال الصفقات مع الناشرين من البلاد الأخرى، أمراً بغاية الايجابية. ففي السنة الأولى، استخدمت دي كي، شاباً عمل كبائع جوال، يتحدث خمس لغات أوروبية وبائعة تتحدث اللغة الاسبانية بامتياز، وبالمقابل كان لمعظم الناشرين البريطانيين شخص واحد يتحدث بلغتين فقط في قطاع المبيعات.. وسريعاً، ارتفعت قوة مبيعات دي كي، حتى وصلت إلى ستة أشخاص يسافرون حول العالم لإتمام الصفقات.

اثبت التحدث باللغة نفسها بانه أمر إيجابي بشكل كبير خلال الصفقات مع الناشرين من البلدان الأخرى... وسريعاً ما نمت قوة المبيعات لدى دي كي.

عاليا في السحاب

بوجود بعض الصفقات المهمة بحوزتها، عملت دي كي بجنون لاتمام المنشورات الاولى. وما إن بدأ الطابعون الهولنديون بالعمل على الكتب، حتى بدأت المصائب. فقد تعرضت دار النشر إلى حادثة حريق، وتضررت كل الأعمال الفنية لدي كي. وقد كلفهم الحريق الآلاف وذهبت كل جهودهم ضحية للحريق. ولحسن الحظ، تم انقاذ الصور، ولكن كان عليهم إنجاز جميع الأعمال من جديد. فكان على الجميع ايقاف كل شيء من أجل القيام بالعمل من جديد، ومن المدهش، وبالرغم من هذا العائق الكبير، يفيد بيتر بأن الكتب قد وصلت في الوقت المناسب إلى أمريكا.

بمجرد النشر، تفاوت نجاح النشرات التمهيدية للكتب الثلاثة. فقد بيع كتاب "The Origin Of Johnny" لعدد من الناشرين حول العالم، ولكن يتذكر بيتر أنه لم يحقق النجاح بشكل عام، للجميع، إن كتاب "The Taste Of Wine" نال لقب "مضيعة الوقت"، ولكن

كتاب "The Book Of Photography" نجح سريعاَ. قد كان هذا الكتاب معاصراَ لصدور كاميرات الإنس ريفلكس الجديدة وانتشارها في السوق مما قد نحتاج أكثر من كتاب جيد يرشدك إلى كيفية استعمالها. فجمع الكاتب جون هيدجيكو ذهباً من خلال مزيجه المليء بالمعلومات والأمور العملية الموجودة في الرسوم التوضيحية والنصائح. فكانت دي كي هي أول من يصدر كتاباً موثقاً بشدة وعملياً حول موضوع التصوير. وقريباً، بعد نشره في ربيع 1975، قامت الاتصالات معهم من قبل شركات مثل كوداك. ويصف بيتر التجربة بأجمعها على أنها "مدهشة" (لا تصدق) تماماً وبدون أي شك يرى بأن نشر هذا الكتاب كان بمثابة أفضل قرار اتخذه على الاطلاق. فقد بيع منه مليون نسخة.

تطوير دي كي

وبعد عام من تأسيسها، انتقلت دي كي إلى مكاتب جديدة في كوفنت غاردن، وسط لندن، حيث بقيت في ذلك الموقع 26 عاما.

كان ظهور دي كي المتكرر خلال معرض كتاب فرانكفورت مختلفاً بشدة عن ذلك عند بدايتها. وبسبب تطفل الآخرين المحاولين سرقة أفكار دي كي، قام الناشر ببناء حائط حول منطقتهم وسمح بدخول الأشخاص المدعوين فقط. يتذكر بيتر "كم احب الناس الفكرة، فقد شعروا بأنهم ذو شأن عال". ومجدداً حرصت دي كي على استقبال جميع الجنسيات من خلال وضع طاولات لكل بلد مع تواجد شخص معين يتحدث لغة البلد باستضافتهم.

خلال السنوات الثلاث التالية. انتجت دار النشر ثمانية عناوين، ثلاثة منهن باعوا مليون نسخة.

الأمر البالغ الأهمية أن دي كي أصبحت في العام 1982، ناشرة بحقوقها الخاصة في بريطانيا. وكان أول عنوان حمل اسم ماركة دي كي هو كتاب "The Red Cross First Aid" الذي باع آلاف النسخ بحوالي 20 لغة مختلفة.



مبنى دي كي على الساحل، وسط لندن.

وبعد مسيرة ناجحة جداً، قرر كريستوفر ترك الشركة في العام 1987 والسعي وراء اهتمامات أخرى. وخلال العام الذي تلا رحيل كريستوفر، أطلق بيتر الكتاب الشهير "Eyewitness Guides" من اجل ملء الفراغ في السوق بكتب واقعية ومثيرة للأطفال. مشتهراً بصفته الناشر الرئيسي لكتب الأطفال، هناك اليوم 150 عنواناً في هذه السلسة التي باعت ما يفوق 50 مليون نسخة حول العالم.

نحو ارتفاعات جديدة

خلال فترة التسعينات، وبعد انتهاء التعاون مع "ريدرز ديجست"، اقترحت دي كي على مايكروسوفت استعمال محتويات دي كي وبرنامج مايكروسوفت ليتفرع إلى الإعلام. فاشترت مايكروسوفت 26% من الأسهم في دي كي بمبلغ 2،3 مليون جنيه (4 مليون$)، وأقرضت الشركة مليوني جنيه من أجل إنشاء وسائل الاعلام لدي كي في العام 1991 وأطلقت لاحقاً أول سي دي روم (قرص مدمج) لها باسم الآلة الموسيقية. كان دفع الاعلام لدي كي أساسي لتوسع الشركة. وبالرغم من أنه مجال تنافسي جدا، فقد ساهم القسم خلال العام 1996 و ب 12% من مبيعات دي كي، اي ما يعادل (21،2 مليون جنيه،31،5 مليون دولار).

في العام 1992، أصبحت دي كي ملكاً للعامة، فقد باعت 19 مليون حصة سهم مقابل 23.5 مليون جنيه (وحافظ بيتر على حوالي 51% من الشركة).

خلال ذلك الوقت، كانت دي كي متوجهةً نحو العديد من المشاريع الجديدة، من ضمنها شركة دي كي للنشر "DK"، التي أنشأت دار نشر في أمريكا. وعوضاً عن ترخيص حقوق نشر الكتب لناشرين آخرين، كانت دي كي في الطريق نحو أن تصبح ناشراً بحقوقها الخاصة. وبعد سنوات من "التوضيب" الناجح للكتب وارسالها إلى

الولايات المتحدة الأمريكية، وفي العام 1991، بدأت دي كي تنشر كتبها في امريكا تحت اسمها الخاص وللمرة الاولى.

خلال منتصف التسعينات، حصلت دي كي على ثلاثة ناشرين هم: هاندرسون للنشر، هيوغو لانغويج بوكس ليمتد (المحدودة)، واكاسيا، مما سمح لدي كي بالدخول إلى اماكن المتخصصين في النشاط الصناعي للنشر. وبحلول العام 1996، كانت مبيعات دي كي قد وصلت إلى 174.4 مليون جنيه (279 مليون$)، وخلال كشف حسابه أعلن بيتر أن الناشر كان مستعداً لرفع مستوى مشاركته لإعلاء العلامة التجارية.



مجموعة عناوين دي كي الخاصة بالصحة.

قرار لا ينسى

تعتبر الأفلام الثلاثة الأصلية ل "ستار وارز" من بعض أشهر أفلام التي صدرت. وكنتيجة لذلك كان الطلب على التذكارات قوياً جداً خاصة في الفترة التي سبقت اطلاق الفيلم الاول. فكالعادة فيما يتعلق بالافلام الضخمة كانت الشركات تتنافس لبيع البضائع المرخصة لمصلحة الفيلم الجديد، ومن ضمنها الكتب. فقد نالت دي كي العقد لإنتاج الكتب الرسمية الخاصة ب "ستار وارز". فمن الصعب تقدير المبيعات لاي منتج جديد، وتتجه الكتب التي تحتوي على رسوم توضيحية إلى أن تطبع في جنوب شرق آسيا مما يعني بأنها تتطلب عادةً من ثلاثة إلى أربعة أشهر للحصول على الكتب بعد القيام بطلبها. من أجل أحد أكبر الإصدارات التجارية للفيلم، أرادت دي كي أن تتأكد من أن لا ينفذ مخزونها، فكم نسخة عليهم ان يطبعوا؟ فكما ذكرت الصحافة بدقة، خلال العام 1999، مستبقة المبيعات العاصفة، قررت دي كي طبع

1 مليون نسخة ضخمة ولكنها لم تبع الا ثلاثة ملايين منها. فإن عشر ملايين نسخة غير مباعة من كتاب توضيحي ستكون بالتأكيد مشكلة هائلة لأي ناشر، فكانت بمثابة خسارة كبيرة لدي كي. تلا ذلك، في مارس "آذار" العام 2000 إن بيرسون حصل على الشركة مقابل 311 مليون جنيه (463 مليون$) وهي اليوم جزء من شركة بينغوين غروب. و في السنة نفسها، تقاعد بيتر كيندرزلي بعد قضائه حوالي 40 سنة في مجال النشر، وهو يدير الآن مزرعة عضوية في بيركشاير.

أين هم اليوم؟

تحت إدارة اندرو ويلهام، المدير العام عالمياً، ومع دعم مبيعات شركة بينغوين والأقسام الخاصة بالتسويق، نهضت دي كي من كارثة ستار وارز، واستمتعت بالنجاح من خلال منشورات جديدة ككتاب "Animal" وكتاب "The Ultimate Robot Kit".

بالرغم من تراجع الكثير من العناوين إلاّ أن دي كي، قدمت عدداً من الكتب لمؤلفين كبيل ويمانز وكتابه "Rolling With The Stones"، و كتاب "Supersex" لتريسي كوكس، وكتاب "The Comlplete Gardner" لمونتي دون.

في يوليو 2005، انضم غاري جون، وهو ناشر ذو خبرة ومهارات في البيع، والتسويق وصنع أعمالاً تجارية جديدة، إلى دي كي، بمنصب المدير التنفيذي. استمرت دي كي بالسيطرة على أسواق نوعية الكتب التوضيحية للمراجع الخاصة بالعائلات والأطفال، ولا زالت تستثمر في مشاريع عالمية كبيرة كالكتب التي تتألف من 600 صفحة حول التاريخ والفن. فهي الآن تنشر ب 44 لغة، في 60 بلداً، وتبيع سلسلة دليل السفر الأكثر مبيعا في العالم، شاهد عيان. وهي تستمر بإعادة تحديد مفهوم مراجع الأطفال مع عناوين "Pick Me Up"، والكتاب الأكثر مبيعاً نيويورك تايمز، والعمل مع مؤلفين قادة وخبراء كريتشارد هارموند مقدم برنامج "توب غير" على بي بي سي، وكتابه "Car Science".

تعتبر دي كي شركة عالمية، مع مكاتب حول العالم من ضمنها الموجودة في منظمة بينغوين الضخمة والبعض الآخر المستقل كألمانيا وكندا. يبقى التجدد في جوهر عملهم - بيع المحتويات رقمياً عبر عدة برامج من ضمنها الموبيل، الكتب الألكترونية والمواقع الألكترونية - مع صفقات حديثة للمحتويات الخاصة بالسفر والتأشيرات الطبية، MSN Latino، Net Trav والحكومة الهولندية قبل غيرها. اصبح اسم دي كي مرادفا لمنشورات الرسوم التوضيحية والمراجع ذات الجودة حول العالم نتيجة للرؤية المتجددة والسديدة المتعلقة بمنتجاتهم.



لونلي بلانت

مرة أثناء السفر

المؤسسان: مورين و توني ويلر.

سن المؤسسان عند البداية: 22 و 26 عاماً.

الخلفية: سكرتيرة وتلميذ في كلية لندن لإدارة الاعمال.

سنة التأسيس: 1972

نوع المؤسسة التجارية: منشورات للسفر

البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: حول العالم.

العائدات: 23.1 مليون جنيه استرليني (40 مليون$) و4.3 مليون جنيه استرليني (75 مليون$)

أنشأ المتزوجان حديثاً مورين وتوني ويلر بعد رحلة طويلة حول أوروبا وآسيا، لونلي بلانت التي كانت عبارة عن مجموعة كبيرة من الناشرين المستقلين الناتجة عن ثقافة متداخلة من التلاميذ المسافرين خلال فترة السبعينات. فمنذ ذلك الحين، كبرت دمغة الناشر لتصبح أحد أكبر الناشرين لدليل السفر في العالم، ناشرةً الأدلة في كل مكان في العالم تقريباً - من ضمن ذلك، المثير للجدل، بورما. ومع ذلك ذكرت الأدلة في الصحافة، فقد وصفتها جريدة ذا تايمز حديثاً بانها "صنعت وحدها نوع دليل السفر المستقل"، وتستمر لونلي بلانت بإنتاج أدلّة السفر والبرامج التلفزيونية عالميا.

الانطلاقة

كالعديد من المؤسسات التجارية الناجحة، عثر توني ومورين ويلر بمجال نشر الكتب بالصدفة. وفي الواقع، جاءت الفكرة بعد أول رحلة قاما بها معاً. فبعد أن قام توني بتأجيل وظيفة في شركة فورد موتور بعد تخرجه في كلية لندن لإدارة الأعمال في العام 1972، قرر هو وزوجته ان يتذوّقا طعم الحرية التي يشعر بها التلاميذ

للمرة الأخيرة.

انطلق الزوجان، في مغامرة الحياة من منزل "عائلة توني" في بيركشاير خلال أوائل العام 1972، برحلة إلى أوروبا، حول آسيا ونزولاً إلى استراليا. وبخلاف اليوم، كان السفر حول آسيا أمراً غير شائع تقريباً.

يقول توني في مقال "Once While Travelling": كتاب "The Lonely Planet Story" (كريمسون للنشر 2008): "لا أعتقد أننا عرفنا أحداً كان قد سافر إلى آسيا". "ومع ذلك أذكر مهندساً من كريسلر أخبرنا مرة بأنه سافر إلى الجهة الأخرى من تركيا قائداً سيارته "الترايمف سبيتفاير الرياضية".

البدايات الجديدة

وصل الزوجان إلى أستراليا بواسطة يخت في يوليو عام 1972، حيث استقرا سريعاً، ووجدا وظيفتين وشقة صغيرة في مدينة سيدني. يقول توني خلال الأشهر القليلة الأولى، أدركا أن هذه الرحلة السنوية الطويلة سوف تكون أطول مما ظنا. فيتساءل قائلاً: "حتى الآن، وبعد مرور حوالي 30 سنة، أستطيع أن أعد الأيام، كل يوم بيومه ذاكراً كل ما قمنا به في الأشهر الستة الأخيرة من العام 1972. كم مرة في الحياة نحظى بيوم مبهج بهذه الحيوية؟".

بدأ الناس في تلك الفترة بطرح الأسئلة عليهما. يضيف توني "في كل مرة، ذهبنا فيها إلى حفل والتقينا بأشخاص خلال عمل معين، تبدأ الأسئلة حول رحلتنا. كيف قمنا بها؟ كم كانت التكاليف؟ كيف تبدو مدينة بالي؟ هل أفغانستان خطيرة؟". وكان ذلك قبل أن يبدأ بتدوين المعلومات ويفكرا ببيعها. كانت المشكلة الوحيدة هي ايجاد ناشر - ولكن توني كان يملك حلاً. "لم نكن بحاجة إلى ناشر. كنت أعلم كيفية جمع وتأليف كتاب. يمكننا أن نقوم بنشره بأنفسنا".



توني وموري‍ن على شاطىء اكسموث في غربي أستراليا،

بعد فترة وجيزة من وصولهما إلى البلد.

"حتى الأن وبعد مرور 30 سنة، أستطيع أن أعد الأيام، كل يوم بيومه ذاكراً كل ما قمنا به في الأشهر الستة الأخيرة من العام 1972". كم مرة في الحياة نحظى بيوم مبهج بهذه الحيوية؟

تبين أن عملية إيجاد مطبعة توافق على إنتاج 1،500 نسخة من كتاب معين أمراً معقداً، ولكن نتج عن اللقاء بالصدفة ببيل دالتون، الذي لا تزال بصمته في عالم السفر من خلال مجموعة منشوراته "مون بابليكيشنز" مستمرة حتى يومنا هذا، تلا ذلك التعرف إلى ديفيد بيست الذي كان يملك مطبعة في دوره السفلي.

أشرف أول دليل للزوجين "Across Asia On The Cheap" تقريباً على الجهوز ليتم إطلاقه - ولكن ماذا سيسمون دار نشرهم؟ يقول توني إن الزوجان قاما بطرح مئات الأفكار، ولكنه عثر على الاسم بالصدفة عندما فهم كلمات أغنية ماثيو مور قائد الفضاء بشكل خاطىء. فيذكر توني أنه كان يدندن "مرة عندما كنت أسافر عبر السماء، لفت نظري ذلك الكوكب الوحيد" كانت كلمات الأغنية فعلاً لوفلي بلانت، ولكن عدَّل الخطأ وأصبح لونلي بلانت اسم دار نشر آل ويلر الجديد.

الإنطلاق السريع نحو النجاح

حقق الكتاب الأول النجاح بسرعة. وبتجليدهما لكتبهما الخاصة، أقنع آل ويلر انغوس وروبيرتسون، وهما أكبر مكتبات سيدني في تلك الفترة، بأن يأخذوا 50 نسخة، ثم انطلقا ليبيعا الكتب إلى مكتبات أخرى. وبحلول نهاية النهار كانا قد باعا العديد من مئات النسخات - وحازا على انتباه الصحافة عندما وصلت إحدى طلبياتهما إلى مكتبة كانت صديقة صاحب هذه المكتبة تعمل كمراسلة في إحدى الجرائد في سيدني.

كانت هذه الدراسة النقدية الأولى بمثابة الدعاية التي كان الزوجان بحاجة اليها، يقول توني: "كان هذا المقال النقدي حول كتابنا تلاه ظهور آخر في جريدة أخرى، ثم تمت دعوتنا للظهور في برنامج صباحي في التلفزيون مفيداً لنا، بالنسبة لقوة الدعاية الإعلانية. وسريعاً ما أصبح كتابنا موجوداً ليس فقط على الرفوف وانما أيضاً إلى جانب الصناديق النقدية و في واجهات المتاجر".

وبعد مرور عشرة أيام على طباعة المقال النقدي، أوصل الزوجان النسخة الأخيرة لكتاب "Across Asia On The Cheap" للزبائن الذين يدفعون مباشرةً وطالبا بإعادة طبع 3،500 نسخة أخرى. كانت لونلي بلانت تقوم بخطواتها التجريبية الأولى نحو العالم.

بعد تحقيقهما نجاحاً نسبياً من خلال كتابهما الأول، صوب الزوجان أنظارهما إلى جنوب شرق آسيا كمشروعهما التالي. فجاء كتاب "South - East Asia on a Shoestring" ليوثق الرحلة الطويلة التي قضاها الزوجان حول المنطقة على دراجة نارية سعة 250 سي سي من نوع ياماها دي تي 2.

بعد أن أنهيا كتابهما الثاني واجه آل ويلر معضلة تجارية صغيرة وكلاسيكية: الدفع المتأخر، كانت الأموال قليلة. وكان هناك موزع في نيوزيلندا يدين لهما ببعض المال من كتابهما الأول.

باع "اليستر تايلور" العديد من الكتب، ولكن لم يدفع لهما بعد - وبدت محاولة حل المشكلة أمراً مستحيلاً. "لم تنفع رسائل التذكير المهذبة ولم ينجح المحامون حتى، عندما كلفناهم بذلك. وأخيرا، أعلن اليستر بأنه بكل بساطة لا يملك المال". فبدلاً من الاستسلام، ونظراً للأسلوب الهيبي الكلاسيكي الخاص بفترة السبعينات للتبادل تبين أنه ذو طراز بدائي، نسبة للطريقة غير الاعتيادية التي كان آل ويلر يديران بها الأعمال، ونتيجة لذلك طلب تايلور منهما نوعاً من التبادل. فسأل: "هل سنكون مهتمين ببعض الكتب التي لم نتمكن من التخلص منها في نيوزيلندا".

في مايو 1974، "وصلت حمولتنا" قال توني. تلقى الزوجان 400 نسخة من كتاب حول كيفية بناء قبة جيوديسية، يحمل عنوان "Great Circles"، و300 نسخة عن كتاب حول الفنان جيمي هاندريكسى. باعوا كل الكمية. ويقول توني ضاحكاً: "وبعد شهور لاحقة، لا يزال أصحاب متاجر الأسطوانات المسجلة في ميلبورن يسألونني إذا كنت أملك المزيد من كتب هاندريكس".

بنهاية عام 1975، أصبحت لونلي بلانت جاهزة لطبع 10000 نسخة في كتاب "Across Asia"، كما سبق أن طبعت 10000 نسخة من كتاب "South - East Asia".

سبق أن بحث الزوجان عن قرض، فوافق والدي توني على إعطائه ضمانة للحصول على قرض تبلغ قيمته 4000 جنيه (حوالي 25000 جنيه أو 47000$ اليوم). "هذا كان كل ما استدناه من البنك خلال هذه السنوات" يقول توني.

جهود النمو

وبحلول العام 1979 كبرت البصمة إلى حد واسع بحيث إن كل الحجج لبقاء المؤسسة التجارية مؤسسة محلية، تبددت، وانتقلت لونلي بلانت إلى مكتب في ميلبورن. وفي هذه المرحلة شعر آل ويلرز بأن الماركة بدأت بالانطلاق.

خلال تلك الفترة قررا بأن يضما شخصاً جديداً فانضم إليهما جيم هارت من "الباخرة الغارقة" من أكبر الناشرين المستقلين في أستراليا، راغبي بوكس. ويقول توني: "وفي مرحلة معينة من العام 1979، وافق جيم على شراء 25% من منشورات لونلي بلانت مقابل الدفع بطريقة غير محددة وفي وقت غير محدد في المستقبل".

ويضيف أن المشكلة الرئيسية كانت كم ندفع لجيم. في تلك الفترة، عندما كانت المؤسسة التجارية تجني حوالي ما يفوق عن 60000 جنيه (120000$)، وكانت لا تزال مثقلة بالمشاكل المادية. فيقول توني: "كان ذلك يؤمن دفع فواتيرنا، والدفعات الرئيسية للكتاب، تغطية المعاشات واعالتنا بشكل جيد، وفي النصف الثاني من العام 1979 كانت مبيعاتنا ترتفع 100%، ولكن الدفع لجيم أيضاً "لم يكن بالشيء اليسير".

بدأت هذه المشكلة عندما "قدم جيم إلى العمل يوماً وهو يشتكي من نظره، فذهب إلى اختصاصي، الذي أرسله ليرى طبيبا. وبعد إجراء مسح للدماغ تبين أنه يعاني من الأنورسما الدماغية، أي تضخم في أحد الأوعية الدموية في الدماغ والذي قد يتمزق بسهولة ويؤدي إلى سكتة دماغية أو أسوء". و في الوقت نفسه بدأت المشاكل بعد ولادة ابنة توني ومورين، تاشي.

وفي أوائل العام 1981 ومع توقف جيم عن العمل و "ابنة جديدة لا تنام أبداً"، وجد توني نفسه ليس فقط مرهقا بعبء العمل وانما أيضاً مستلماً للمزيد من المشاريع من أجل توسيع الشركة حتى تصل إلى مرحلة تتمكن فيها من إعالتهم جميعاً فيذكر: "كانت لونلي بلانت لا تزال تترنح على شفير الكارثة". "كنت أحاول أن أتواجد في كل الأماكن في الوقت عينه وبالتالي أرهق نفسي".

يذكر توني: "ولحسن الحظ تغيرت الأمور بسرعة كبيرة لاحقاً عندما نشرنا أول دليل عن الهند". "وكنا قد راهنا الشركة على هذا الإصدار، وهو دليل أكبر وأكثر

تعقيداً من أي شيء كنا قد نشرناه سابقاً. ولحسن الحظ حققت الهند نجاحاً شهيراً وحاسماً، وقد باع الدليل نسخاً أكثر بكثير من أي عناوين السابقة وحتى بسعر أغلى".

العودة الى المستقيم والمحدود (الضيق)

بحلول العام 1982 وبعد أن نجحت المؤسسة التجارية، و كانت مستعدة لتغيير هامشها من 192 - صفحة لدليل أستراليا إلى 576 - صفحة. أطلق الكتاب بتوقيت سرنديبي قد ميز العديد من إصدارات لونلي بلانت: "Crocodile Dundee" عائداً إلى السياحة في أستراليا بعد فترة قصيرة من إصدار الكتاب، وكنتيجة لذلك باع 60000 نسخة.

وفي تلك الفترة التي قررت خلالها لونلي بلانت القيام بغزوتها الأولى في العصر الرقمي، مع اكتساب الكمبيوترات. وبالرغم من اعتياد موظفي الشركة على الزيادات الجديدة، فقد تسببوا ببعض المشاكل - ومنها أن على الموظفين أن يكونوا في أماكنهم المناسبة. فيقول توني: "سابقاً، كان هناك تفريق دقيق بين قسم التحرير وقسم التصميم - فكان المحررون يقومون بالعمل والمصممون يضعونه على الصفحات بالأماكن المناسبة". "ولكن فجأةً أصبحت الكمبيوترات تقوم بجميع الأعمال عوضاً عن الأشخاص - ومن أشرف على الكمبيوترات؟".



فريق "لونلي بلانت" خارج مكتب الشركة في ريتشموند، ميلبورن عام 1981. و يظهر توني راكعاً في المقدمة وخلفه مورين و هي تحمل طفلتهما تاشي.

كان آل ويلر واثقين أولاً من أن مؤسستهما التجارية كانت قادرة على تحمل متطلبات التكنولوجيا الجديدة، فقررا أن يجهزا مكتباً جديداً في الولايات المتحدة الأمريكية، فانتقلا إلى سان فرانسيسكو في العام 1984. ويذكر توني: "إذا عدت إلى الماضي، أجد بأن القرار بالتوسع إلى الخارج من خلال افتتاح مكتب للمبيعات والتوزيع في الولايات المتحدة، كان إما قراراً شجاعاً إما قراراً طائشا بشدة لأن القدرة العمالية للونلي بلانت في تلك الفترة كانت أقل من دزينة أشخاص - وليس نوع القاعدة التي يمكن الانطلاق منها إلى عمليات متعددة الجنسية".

إذا عدت إلى الماضي، أجد بأن القرار بالتوسع إلى الخارج من خلال افتتاح مكتب للمبيعات والتوزيع في الولايات المتحدة، كان إما قراراً شجاعاً إما قراراً طائشا بشدة

قراراً طائشاً أم العكس، فهم آل ويلر - اللّذين أضافا الآن إلى عائلتهما، ابنهما كيران، والذي بلغ عامه الأول - أنه إلى أن يصبح لديهما وجود أمريكي، لن يتمكنا أبداً من تطوير سوقهما، فتركا أستراليا في العام 1984 من أجل إنشاء متجر في بيركلي، ولاية كاليفورنيا. ويقول توني: "كانت خطتنا المتعلقة بأمريكا هي البساطة بحد ذاتها: فاذهب أنا وموربن إلى سان فرانسيسكو، لنفتح مكتباً، ونجد أشخاصاً لإدارته، ثم نعود إلى إستراليا، ونبيع المزيد من الكتب".

وطبعاً، أثبت ذلك بأن الكلام أسهل من الفعل. كانت طلبات التأشيرات أول عائق: وفي النهاية، نصحهما أحد موظفي السفارة الأمريكية، على سر، بالذهاب إلى الولايات المتحدة الامريكية من خلال تأشيرة سياحية مدتها ستة أشهر، بدلاً من سلك الطريق الرسمية. فقال لتوني: "انس أمر القيام بذلك قانونياً، فسوف يربطونك بشريط احمر ولن يقبلوا التأشيرة أبداً".

لم ترتفع المبيعات بالسرعة التي أرادها الزوجان، وسرعان ما أصبع الأمر واضحاً بأنهما كانا يحتاجان للقيام بتوزيعهما الخاص. فضما إليهما روبيرت شيلدون، "وهو شخصية لا يمكنك أن تنساها بسهولة"، من أجل أن يستلم أمور التوزيع. يتذكر توني: "لم يكن سراً بأن سيرته العملية كانت، لنقل، مليئة. لست أكيداً حتى اليوم كيف وصل روبيرت إلى لونلي بلانت ولكنه سرعان ما أصبح على جدول الرواتب كمستشار يعمل بدوام جزئي".

و بحلول مارس (آذار) عام 1985، كانت المبيعات الناتجة عن العمليات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، ترتفع ببطء ولكنها بالرغم من ذلك كانت، على حد قول توني، "المال النازف"، وواجهت العائلة مشكلة أخرى: شارفت تأشيراتها على الانتهاء. "فقمنا بالتفاف بسيط حول التمديد لسنة واحدة: بحيث نغادر البلاد لبضعة

أشهر، ثم نعود ونبدأ من جديد مع طوابع لمدة ستة أشهر أخرى على جوازات سفرنا".

تجاوز حدود الوطن

في العام 1985، عادت عائلة ويلر إلى أستراليا، حيث وجدا بأن مؤسستهما التجارية قد تحولت. فقد قام شريك الزوج، جيم هارت، بعمل جيد ليس فقط من خلال محافظته على سير الأمور وانما أيضا من خلال نموها. وقد تم تبادل كلام قاسٍ، عندما تصرف توني "بشكل صارم من دون تفكير حين قال وعدنا إلى القيادة". حسب تعبيره.

و بالرغم من ذلك عادت الامور إلى طبيعتها، وبعد حل بعض العقبات مع الإدارات الأمريكية، فقد قرر توني أنه بحاجة إلى "تحديد وجهة السفر" وما قد يكون أفضل من تحديث كتابهم عن الهند؟

كانت رحلة الهند غير عادية بالنسبة إلى توني: ليس فقط لأنه تعرض لهجوم ضار وفريد من نوعه من قبل بقرة "مقدسة"، كاسراً ضلعين من ضلوعه خلال الحادثة، ولكنها أيضاً كانت أول فرصة له بأن يسمع قصصاً تدور حول حادثة موته الخاصة - وهو حدث من أجل التوضيح يتخلل سفراته بانتظام.

كانت مجموعة منا جالسة في مطعم الفندق الذي نقيم فيه في أول السهرة عندما قال أحد الزوجين إنهما قد سمعا منذ أسبوع سابق، في جنوب الهند، بأنني قتلت. لقد نسيت رواية كيف توفيت، أعتقد أنه خلال حادثة تحطم قطار ما. ضحكنا بشدة، ولكن لاحقا بعد بضعة أسابيع، وفي مطعم على البحيرة في بوشكار، أخبرني زوج آخر بقصة مماثلة، غير أن طبيعة موتي كانت مختلفة بالكامل. ومجدداً ضحكت بشدة، بالرغم من ذلك، فإن فكرة سماعك بأنك توفيت مرة هو شيء غريب، وسماعه مرتين هو صدفة ملفتة فعلا.

و في العام التالي، نجحت جهود الدخول إلى السوق الأمريكية. فيشرح توني: "كبرت اللائحة بحوالي الثلث، ولكن ارتفعت مبيعاتنا بحوالي 100% وللمرة الأولى حققنا ربحاً حقيقيا".

من 20000 جنيه (26000$) في العام 1984 - 1985، انحسرت أرباح المؤسسة التجارية إلى أكثر من ربع المليون في السنة التالية. ومن دون شك فأن دار النشر قد أسرت خيال المسافرين حول العالم، وبحلول العام 1991، كان القرار قد اتخذ للتوسع في أوروبا. وفي الواقع، يذكر توني: "كنا في أوروبا، مع مكتب، قبل أن نصل فعلاً إلى أوروبا مع كتبنا".

لم يكن هناك شك بأن دار النشر قد أسرت خيال المسافرين حول العالم.

ومع ذلك، سوف تتم معالجة هذا الأمر قريباَ - كان الفريق يفكر بإنتاج الأدلّة لأوروبا منذ العام 1987، وفي العام 1993 أصدروا أول مجموعة لهم في أوروبا، وأصبحت الأدلّة تملأ الرفوف في سكندينافيا، شرق، غرب، أوروبا الوسطى.

وفي الواقع، فإن إصدار الدلائل الأوروبية سار "بشكل جيد وفق الخطة" - ولكن بينما قاموا بالبيع المتوقع، لم يلتقوا بالعالم بالصدفة. ولكن هذا الأمر تغير، عندما أصدروا أول دليل بريطاني لاحقاً، عندما نشرت جريدة الصانداي تايمز مقالاً يفصل جميع الانتقادات التي قام بها الكتّاب عن بريطانيا "من ذوق الملكة السيئ فيما يتعلق بالزينة الداخلية للتطور الحاصل في لاندز اند في كورنوال".

لم تأت الدعاية المناضلة من بريطانيا فقط إنما من أستراليا أيضاً، فمن أقترح بأن البريطانيين كانوا حساسين جداً لأن اتجاهاتهم الاستعمارية لم تضمحل (تتلاشى) فعلاً، وفي كندا كانوا مندهشين للتباعد بين البلدين، "لقد سعدنا بأن يفترض جرماين جرير بأن مؤلف الجزء الخاص بكارديف كان مديحياً بالنسبة للمدينة لأنه كان قد مارس الحب هناك، ولكن لم يلق مؤلف الجزء الخاص بكوفانتري - أي أنا - بالتأكيد أي نجاح. ويضحك توني قائلاً إنه لإنجاز رائع بان يقوم الغرير الألماني بالتعليق على حياتك الجنسية".

جزء من سبب انتقال اسم الناشر إلى أوروبا كان لتفادي المنافسة غير المرغوبة. كانت كتب بينغوين قد اشترت أسهماً ادارية في روغ غايدز، فيذكر توني "إن منافسنا الرئيسي في السوق البريطاني الآن هو شخص أحد والديه يملك أموالا طائلة. "تبين أن بينغوين كانت تستهدف الماركة من خلال مقاطعتهم بطريقة عدائية: كان يجب القيام بشىء ما".



سيارة أجرة مزينة بالشعارات، تحتفل بإصدار

دليل لندن الجديد في العام 1998.

"قررنا ضرب بينغوين رأسياً. رتبنا كل كتبهم البريطانية حسب المبيعات، وقررنا أن ننتج عنواناً منافساً مقابل كل واحد، بدءاً من الأعلى ثم نزولاً. "وكانت النتيجة أنه بحلول العام 2000، امتلكت لونلي بلانت عناوين عن أوروبا أكثر من منافسيها".

تحويل أذن حمار إلى شنطة حريرية

وكانت في تلك الفترة حيث استطاعت الماركة من الوصول إلى مرحلة، كما يقول مارتن "حيث يقوم تلاميذ إدارة الأعمال بدراسة لتحليل نجاحك". أقترح أحد التلاميذ، ستيف هيبارد بأن ينضم إليهم لمدة ستة أشهر من أجل أن يفهم كيف استطاعت المؤسسة التجارية أن تصبح أكثر إنتاجاً، ونمكن من البقاء معهم لمدة 10 سنوات بصفته المدير التنفيذي العام.

بالرغم من أن ستيف كان موجوداً واجهت الماركة غلطة كان من المحتمل ان تدمر سمعتها. تفشت أخطاء التهجئة في حوالي كل دار نشر، ولكن عندما وجدت الشركة خطا في التهجئة على غلاف كتابها عن اوروبا الغربية، واجهتهم معضلة. "طبعنا 40000 نسخة من الكتاب الأكثر مبيعاً، 1،376 - صفحة ولكن اكتشفوا فيما بعد بأن الكتاب يتمحور بفخر على وستين يوروب وليس ويسترن يوروب".

كان يجب اتخاذ قرار، فإما أن توضع ورقة لاصقة لإخفاء الخطأ، واما وبكل بساطة الاعتراف بالأمر. ولكن لونلي بلانت قامت بشيء أفضل: وقلبوا الأمر لمصلحتهم.

طلع توني بفكرة إدراج شريطة تمثل مشهد خيالياً يشمل شابين يعملان في مخزن ويتناقشان حول لفظ كلمة "ويسترن". فيقول أحدهما "يبدو أن أحدهم قد أخطأ بشدة". وكان في الأسفل مشهد ملفق آخر، وفي هذه المرة يدور حول اجتماع للنشر. "يمكننا فقط أن نعترف، ولكن خطأ في الكتاب يجعل من الأمر أضحوكة". يقول ستيف مقترحاً، بصفته المدير التنفيذي العام للماركة. وكانت النتيجة، بأن الكتاب نفذ بسرعة قياسية. ويقول توني: "وقد اقترحت بعض المقالات حتى بأن يصبح الكتاب مادة لهواة الجمع".

سمحت تلك المبادرة الجريئة والمخاطرة للماركة بأن تصبح رائداً في التكنولوجيا الجديدة. و في أكتوبر 1994، وخلال أسبوع من الاحتفالات بمناسبة عيدها الواحد والعشرين، أطلقت لونلي بلانت أول موقع إلكتروني خاص بها. وقد أطلق الموقع قبل شهر من إطلاق ياهو!، وأصبحوا أول الذين ينشرون التسويق لشركتهم على موقعهم، ونالوا جائزة "ويبي"، بعد وقت قصير من ذلك.

ومنذ ذلك الحين، لعبت التكنولوجيا دوراً هاماً في تطور الماركة. أصبح الموقع "ثورن تري فوروم" أول وقفة للمسافرين من أجل مشاركة أفكارهم ومعلوماتهم. وأصبح توني أحد أول المالكين لموقع إلكتروني، عندما أخذ حاسوب نقال إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ناشراً يوميات على الإنترنت خلال رحلته.

لعبت التكنولوجيا دوراً هاماً في تطور الماركة.

وفي العام 1992، تقدمتا شركة الإنتاج "بايلوت بروداكشونز" بعرض لآل ويلر بإنتاج مسلسل تليفزيوني خاص بلونلي بلانت، كان التمويل يأتي من عدة مصادر وأطلق المسلسل على القناة 4. وبالرغم من ذلك، ونقلاً عن توني "لم يجن الكثير من المال" وتفوق المسلسل كان ضئيلاً، أي مصدر طاقة رجل واحد "ايان رايت (ليس لاعب كرة القدم) الذي قام بإضافة المزيد من العقل الفياض إلى ما أصبح فيما بعد ماركة ذات شهرة متزايدة واعلامية.

الكوارث تضرب

شهدت الأشهر الأخيرة من العام 2001 مواجهة لونلي بلانت للفترة الأكثر تحدياً التي أدت إلى جدال قوي. كان هناك فترة اضطراب عندما ترك جيم هارت، شريكهما القديم، الشركة في نهاية العام 1998، ولكن الأمور هدأت عندما ربحا المقاول الإعلاني الأسترالي النشيط جون سينغليتون، أو الملقب ب "سينغو"، كشريك جديد. وبإنهيار مركز التجارة العالمية في غيوم من الغبار والهلع، رأت

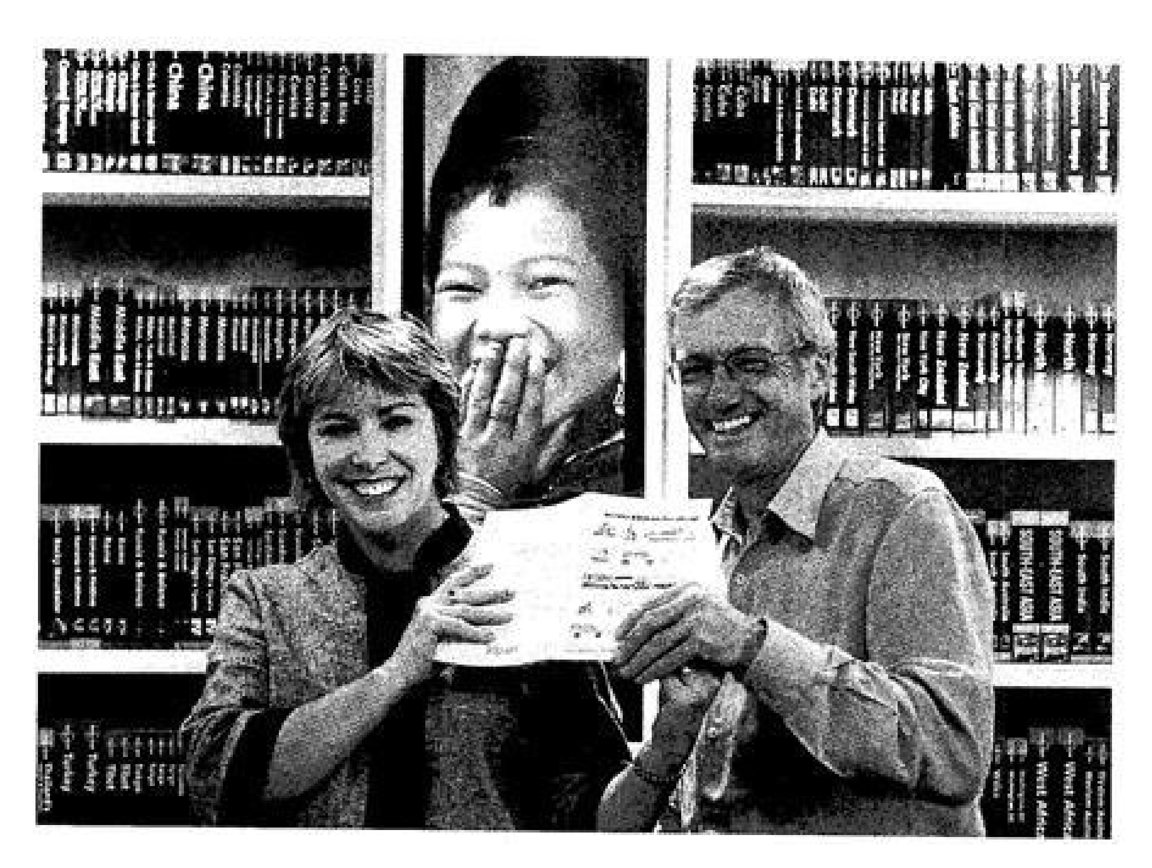
الماركة العديد من أحلامها تنهار معه.

جلب الحادي عشر من أيلول تحديات جديدة: فكان الناس خائفون من السفر، ومن ترك السلامة المرتبطة بمناطقهم. وبعد الحادي عشر من أيلول، أصبحت المؤسسة التجارية عبارة عن المس وانطلق. وصلت السياحة إلى ضعف فعلي، وتوجب على لونلي بلانت تنفيذ مجموعة كبيرة من المقاييس لخفض التكاليف. وفي صباح الثاني عشر من أيلول، والتي كانت لا تزال في أول الأمسية من الحادي عشر من أيلول في نيويورك، دعينا إلى اجتماع طارئ - يتذكر توني - كان من الواضح بأن تلك الحادثة سوف تضر السفر بقسوة، وبسرعة بحثنا عن طرق لخفض التكاليف. تخلينا عن الرسالة الإخبارية الفصـلية المجانية، قمنا بتأجيل الكتب التي قد شعرنا بأنها ستواجه رفض السياح أو حيث يمكننا أن نلغي بشكل منطقي طبعة جديدة، علقنا عملية توظيف الموظفين الجدد، وبدأنا بالبحث عن طرق جديدة لتخفيض التكاليف".

وبحدوث "السارس"، التفجيرات في بالي، غزو العراق والتفجيرات في مدريد، كلها زادت الخراب على الماركة، فقرروا أن خيارهم الوحيد هو القيام باتصالات هامة خاصة بالموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، ولاحقاً في العام 2003، في مكتبهم في أستراليا.

وبعد مرور خمس سنوات، حدث المزيد من التغيرات في لونلي بلانت: ففي أكتوبر العام 2007، باع آل ويلر الماركة إلى شركة بي بي سي العالمية مقابل 40 مليون جنيه (74 مليون$)، محافظين على حصة أسهم بلغت 25%. كانت هذه الخطوة مثيرة للجدل، وأشعلت نقاشاً حول الجمهور، الذي أراد أن يعلم كيف ستقوم بي بي سي بتمويل المؤسسة الخاصة.

وبالرغم من ذلك، وفي تلك الفترة، قال الزوجان بأنهما شعرا أنهما قاما بالخطوة الصحيحة.



موررين و توني يحتفلان بعيد "لونلي بلانت" الثلاثين بإعادة إصدار الطبعة الأولى

من كتابهم الأول SOTH - EAST ASIA ON A SHOESTRING.

فقالا لجريدة التايمز "كنا نكبر في السن". "مما يسمح لنا بتأمين المستقبل البعيد لشركتنا داخل فريق إعلام عالمي ومعروف. شعرنا أن بي بي سي العالمية سوف تؤمن منصة صادقة لرؤيتنا وقيمنا، مع السماح لنا بنقل الأعمال التجارية إلى المرحلة الثانية".

أين هم الأن؟

وبالرغم من أن آل ويلر قد باعا أغلبية أسهمها في الشركة، فان لونلي بلانت لا تزال إحدى أكثر ناشري الرحلات نموذجية. ويستمر الضحك على حادثة علاقات عامة صغيرة حصلت في أوائل العام 2008 (قام مؤلف خبيث بالادعاء أنه لم يقم بزيارة حتى بلداً واحداً من البلاد التي كان يكتب عنها، قائلاً بأنه أخذ المعلومات من فتاة كان يواعدها، و في الواقع كان مكلفاً بكتابة الجزء المتعلق بتاريخ البلد فقط، وهو مشروع لم يكن قائما سوى على الأبحاث التي تتم في المكتب)، انتقلت المؤسسة التجارية من قوة إلى قوة، ناشرة الأدلّة، الكتب الصغيرة، والخرائط في ثماني لغات، ومع 500 موظف موزعين على ثلاثة مكاتب وأكثر من 300 مؤلف. يقول الزوجان بأن الشركة لا تزال مقادة بواسطة الفلسفة التي بدأو بها من خلالها

كتابهم الأول، "Across Asia on The Cheap": "كل ما تحتاج القيام به هو اتخاذ القرار بأن تنطلق وعندها ينتهي الجزء الأصعب. فانطلق!.



خدمات وبيع بالتجزئة



فنادق هيلتون

كن ضيفاً

المؤسس: كونراد هيلتون.

سن المؤسس عند البداية: 32 عاماً.

الخلفية: مدير نزل، يعمل في الصناعة المصرفية.

سنة التأسيس: 1919

نوع المؤسسة التجارية: فنادق وحسن الضيافة.

البلد الذي تأسست فيه: الولايات المتحدة.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة اليوم: 74 بلداً ومنطقة.

العائدات: غير متوافرة.

ابتاع كونراد هيلتون فندقه الأول في العام 1919 بينما كان في طريقه لابتياع مصرف. وبعد قرن تقريباً نمت مؤسسة فنادق هيلتون لتصبح مرادفاً لخدمة الزبائن وحسن الضيافة المترفة، مع اكثر من 3000 فندق و500000 غرفة موزعة على 74 بلد ومنطقة حول العالم. كانت فنادق هيلتون في مقدمات العديد من الابتكارات في مجال حسن الضيافة وما زالت صادقة لفلسفة كونراد "التي كانت، ومازالت، مسؤوليتنا بأن نملأ الأرض بنور ودفء حسن الضيافة".

بدأ كل شيئ مع الموبلي

كانت بدايات كونراد في مجال حسن الضيافة ضئيلة بإدارته نزلاً (خان) في نيو مكسيكو مع والده قبل أن ينضم إلى الجيش خلال الحرب العالمية الأولى. وقد بدأ بإدارة هذا النزل بعد أن خطرت الفكرة لوالده بعد أن رأى العائلة تمر بمشاكل مادية وذلك بتأجير غرف أخوان وأخوات كونراد السبعة بعد أن بدأو بترك المنزل.

و في العام 1919 ابتاع كونراد فندق الموبلي في سيسكو، ولاية تكساس. كانت فكرته الأصلية بأن يبتاع مصرفاً وكان قد جمع حصة من المبلغ المتفق عليه مع مدير

المصرف نفسه، مع تأمين أصدقائه للباقي. عندها قام مدير المصرف برفع السعر، فترك كونراد الصفقة. و في تلك الليلة، ذهب ليحجز غرفة في الموبلي، ولكن وجد الفندق ممتلئاً، بحيث كانت جميع الغرف قد حجزت خلال مناوبة الثماني ساعات نظراً للحاجة إلى المبيت والطعام خلال فترة اكتشاف النفط في تكساس. فقرر ان تأجير غرفة في فندق ثلاثة مرات في اليوم تبدو فكرة أفضل من إدارة مصرف، بحث كونراد عن المالك وسأله إن كان يستطيع شراء الفندق. قبل السيد موبلي بالعرض، طامحاً للدخول في الأعمال التجارية المتعلقة بالنفط، فاستعمل كونراد رأس المال الذي كان قد جمعه والبالغ 35000$ (ما يعادل حوالي 445000$ أو 238000 جنيه اليوم) لشراء الموبلي.

سارع كونراد إلى تطوير الفندق. بعد أن أدرك احتياجات زبائنه، حول المطعم غير المستعمل إلى المزيد من غرف النوم، وأمن خدمة الوجبات السريعة لمكتشفي النفط، كانوا بحاجة للعودة سريعاً إلى حقول النفط الخاصة بهم.

بعد مرور سنة واحدة من امتلاكه للموبلي، قام كونراد باستثماره من جديد وسعى لاحقاً لتوسيع مؤسسته التجارية. لم يخطط كونراد لإنشاء السلسلة العالمية للفنادق الموجودة اليوم، ولكن لتوسيع سلسلة فندقه في تكساس، حيث رأى الفرصة لنوعية فنادق أفضل.

في العام 1923 عندما طور كونراد فكرة فنادق المينيماكس، بعد مراقبته لمؤسسات الفنادق في أنحاء جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص، وأصبح مقتنعاً بأن عالم الفنادق بحاجة إلى سلسلة فنادق من الدرجة الأولى على نحو كامل، مريحة إلى آخر درجة، وتقدم للناس الحد الأقصى من الخدمات والرضا بأقل كلفة ممكنة.

وبهذا المبدأ الإداري الراسخ بشدة في تفكيره، بدأ في العام 1924 ببناء أول فندق في سلسلة فنادق هيلتون التابع لدالاس. افتتح الدالاس هيلتون في اغسطس عام 1925، وحقق نجاحاً فورياً. وبعد ذلك بفترة وجيزة، بدأ كونراد بالبحث عن موقع آخر من أجل فندق هيلتون آخر.

كان غرب تكساس يشهد ازدهاراً، وكان كونراد مندهشاً بمدينة ابيلين، وبعد دراسة حذرة للوضع، تم اختيار هذه المدينة لتكون موقع هيلتون الثاني من هذا النظام المزدهر. كان هيلتون مدينة ابيلين، عبارة عن فندق معاصر آخر مؤلف من 27 غرفة، وقد أفتتح في أيلول عام 1927. ذهب كونراد لشراء فندق الميلبا في فورت ورث وولاية تكساس، وفندق الوالدورف في دالاس، ولاية تكساس. وقد أطلق على هذه الفنادق القديمة تسمية "عجائزي المهيبة"، والتي قام بترميمها من أجل إظهار جمالها الحقيقي.

جاء نجاح كونراد نتيجة رؤيته وتجدده. ونقل أنه في الأيام الأولى من بناء

مؤسسته التجارية، كان يختار شراء الفنادق التي كانت تتمتع بسمعات فريدة، وصرح بالتالي: "أنا أشتري التقليدي وأصنع الأفضل من خلاله".

الكساد يضرب

ضرب الكساد العظيم مجال الفنادق، وبالتالي ضرب سلسلة فنادق كونراد بشدة. كان كونراد قد خطط لافتتاح فندق كل عام، وبالرغم من ذلك، بعيد إعلان الخطط ببناء فندق في إيل باسو يكلف 1.75 مليون$ (أي ما يعادل 22. 5 مليون$ أو 12 مليون جنيه اليوم)، انهارت البورصة. وخسر تقريباً كل شيء: كان مديناً ب 50$ وأجبر على التخلي عن العديد من ممتلكاته. وحصلت نكسة أخرى في السنوات الأولى من مرحلة الكساد عندما أدى تفاني كونراد في الأعمال التجارية لانهيار زواجه. وحصل طلاق كونراد وماري هيلتون في العام 1934.

بعد تخلفه عن دفع قروضه، استأثرت (حبست الرهن) عائلة مودي بفنادقه، وهم أصحاب الغالفيستون، وهي سلسلة فنادق مودي التي يعود أصلها إلى تكساس. تم القيام بالترتيبات اللازمة، واندمجت فنادق هيلتون بفنادق مودي لتكوين شركة الفنادق الوطنية. وأعطي كونراد منصب المدير العام للسندات والأوراق التجارية وثلث الملكية في الشركة (ان اتش سي) ولكن أدت العلاقة المضطربة مع آل مودي إلى حل الشركة في العام 1934. واحتفظ كونراد بثلاث فنادق من مجموعته الأصلية، بالإضافة إلى مبلغ صغير من المال كتسوية نتجت عن حل الشركة. فأصبح كونراد قادراً من جديد على التركيز على تطوير وتنمية فنادق هيلتون في اقتصاد يقوى.

خسر كونراد خلال فترة الهمود تقريباً كل شيء، فكان مديناً ب 500000$ وأجبر على التخلي عن العديد من ممتلكاته.

وبحلول العام 1937، انقلب حظ كونراد، فقد تمكّن من تسديد ديونه من خلال الأرباح التي جناها من عقود الإيجار في مجال النفط والتي كان قد اشتراها منذ سنوات سابقة، واشترى ثماني فنادق أخرى.

وقف فريق وفي من المدراء إلى جانب كونراد خلال فترة الكساد، حاصلين على سرير ومائدة مقابل ادارتهم لممتلكاته من دون حصولهم على راتب لفترة زمنية ممتدة جداً. سمحت الفترة قبل وبعد الكساد، لكونراد بأن يبحث عن مستثمرين، ممتلكات جديدة وأسواق للتوسع بينما اعتمد كونراد خلال فترة الكساد على فريق إدارته من أجل إبقاء المقاييس مرتفعة مع تحديه لتراكيب التكاليف الموجودة.

عودة التوسع

وفي العام 1938، انطلق كونراد على مسار التوسع المحلي والعالمي الذي

يميز ماركة هيلتون من خلال ابتياعه لاول فندق خارج تكساس، الفرانسيس درايك في سان فرانسيسكو لم يكن ذلك بجهد واع من اجل التوسع محلياً، ولكن هو عبارة عن صفقة لا يمكن تفويتها: كلف بناء الفندق 4 ملايين$، ولكن قدم لكونراد مقابل 27500$ (أي ما يعادل 4.3 ملايين$ أو 2.3 مليون جنيه اليوم). أشارت هذه الخطوة إلى بدايات فنادق ماركة هيلتون بصفتها مجموعة حسن الضيافة المترفة، مع التركيز على سفر المؤسسة التجارية.

توسعت الشركة سريعاً عبر الولايات المتحدة الامريكية، مع افتتاح فنادق في مدينة نيويورك خلال العام 1943 ومع تأسيس المركز الرئيسي للشركة في لوس انجلس. سمح هذا التوسع لفنادق هيلتون بأن تصبح أول سلسلة فنادق تمتد من الساحل إلى الساحل في الولايات المتحدة الامريكية، مع حيازة كونراد على فنادق روزفلت وبلازا في مدينة نيويورك.

أشارت عملية ابتياع الفرانسيس درايك في سان فرانسيسكو إلى بدايات ماركة هيلتون بصفتها مجموعة حسن الضيافة المترفة.

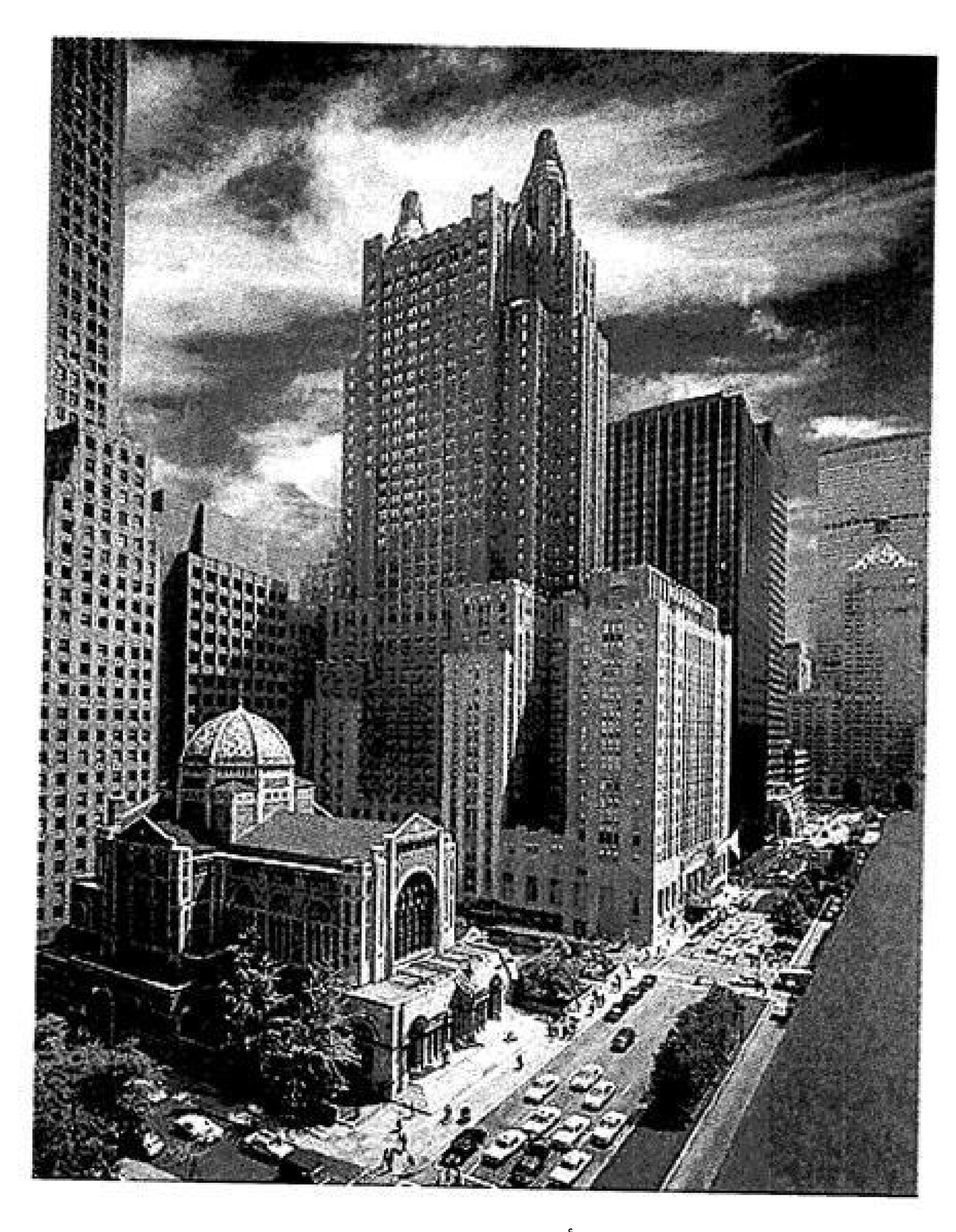
و في العام 1946، تشكلت شركة فنادق هيلتون، وفي السنة التي تلتها، أصبحت فنادق هيلتون أول شركة فنادق مسجلة على بورصة نيويورك، مع امتلاك كونراد لأغلبية الأسهم، والتي قدرت بأكثر من 9 ملايين$ (أي ما يعادل 101 مليون$ أو 54 مليون جنيه اليوم).

في العام 1949، حقق كونراد أحد أول أحلامه من خلال ملاحقته "للأعظم من بينهم جميعاً" وهو فندق الوالدورف - استوريا في نيويورك. كان كونراد يحمل صورة لهذا الفندق في محفظته وأخيراً حقق حلمه بامتلاكه.

حسن الضيافة ينطلق عالمياً

شهد العام 1949 توسع فنادق هيلتون إلى الحلبة العالمية مع افتتاح فندق هيلتون على الكاريبي في بويرتو ريكو، حيث تم اختراع كوكتيل البينا كولادا. ادى هذا التوسع إلى إنشاء هيلتون انترناشونال، وهي شركة منفصلة يترأسها كونراد هيلتون.

افتتح أول فندق هيلتون في أوروبا خلال العام 1953 ولكن كونراد استمر أيضاً بتوسيع مؤسسته التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال شرائه لشركة فنادق ستاتلر في العام 1954 مقابل 111 مليون$ (أي ما يعادل 914 مليون$ أو 489 مليون جنيه اليوم)، وفي ذلك الوقت وكانت تلك أغلى صفقة عقارات في التاريخ. وزادت هذه الحيازة عدد الفنادق التي يملكها كونراد إلى 28 فندقاً.



الوالدورف - استوريا، "أعظم فندق من بين الجميع" تم ابتياعه من

قبل كونراد في العام و1949.

وعرف كونراد مراحل أخرى من التوسع من ضمنها افتتاح أول فندق هيلتون في أفريقيا في العام 1959 وبناء أطول فندق في العالم في لندن، وهو فندق لندن هيلتون في بارك لاين في العام 1963. ونقل عن كونراد في العام 1966 قوله بانه

يريد بناء فنادق في كل مدينة رئيسية في العالم.

وفي العام 1964، انفصلت شركة هيلتون انترناشونال عن الشركة الأم تاركةً كونراد هيلتون رئيساً لشركة فنادق هيلتون ولممتلكاته في الولايات المتحدة الامريكية. وتم القيام باتفاق على ان تحتفظ شركة فنادق هيلتون بالحق الحصري باستعمال اسم هيلتون في الولايات المتحدة الامريكية، بينما حصلت شركة هيلتون انترناشونال على الحق باستعمال الاسم حول العالم. معاً قامت الشركتان العالمية والمحلية بمساهمات هامة في تحقيق رؤية كونراد الأساسية وكانتا ناجحتان بقوة.

نهاية حقبة

استلم بارون هيلتون منصب الرئيس والمدير التنفيذي العام لشركة فنادق هيلتون في فبراير عام 1966. وفي العام 1967، اقنع بارون والده، أكبر صاحب أسهم لشركة هيلتون انترناشونال، بأن يبيع أسهمه الخاصة بهيلتون لشركة ترانس وارلد ايرلاينز (تي دبليو أي) مقابل أسهم تي دابليو اي. وأعتقد بارون هاوي الطيران، بأن أسهم تي دابليو اي سوف ترتفع، ولكن عوضا عن ذلك هوت. وبالنتيجة بيع القسم العالمي لشركة تي دابليو أي في السنة ذاتها.

استمر كونراد العمل ستة أيام في الأسبوع خلال مسيرة حياته المهنية، حتى توفي عن عمر 91 عاماً في العام 1979. عندما توفي كونراد كان قد وسع إمبراطورتيه بدءاً من الموبلي في تكساس إلى 185 فندقاً في الولايات المتحدة الامريكية و 75 بلداً آخر حول العالم.

بيّن كونراد أن "لإنجاز أمور عظيمة، أنا مقتنع أنه يجب أن يكون لديك أحلاماً عظيمة. وذلك صحيح، يجب أن تكون هذه الأحلام في مسار التقدم، الإنساني والمقدس، أو أنك تضيع صلاتك. يجب أن تكون مدعمةً بالجهد والإيمان، أو لن يكون لديها أياد وأقدام. ربما يكون هناك مزيج من عنصر الحظ. ولكني متأكد الآن، أنه من دون تلكً الخطة الرئيسية (البارعة)، لن يكون لديك شيء".

هيلتون انترناشونال والتوسع عالمياً

نجت شركة هيلتون انترناشونال من سلسلة مالكين منفصلين من ضمنهم شركة تي دابليو اي، شركة يو اي ال، وبيعت في النهاية للشركة البريطانية الأصل لادبروك غروب في العام 1987. وفي العام 1999 غيرت هذه الشركة الأخيرة اسمها لتصبح هيلتون غروب بي ال سي.

وبحلول العام 1987 رسخت شركة هيلتون غروب نفسها بصفتها سلسلة الفنادق الأسرع نمواً في بريطانيا.

بعد الانفصال عن شركتها المؤسسة، استمرت شركة هيلتون انترناشونال

بالتوسع عالمياَ، مفتتحةً فنادق في استراليا في العام 1969، سينغافورة في العام 1، واليابان في العام 1984. وزادت الماركة أيضاً علامتها التجارية للترف الذي تميزت به فنادقها من خلال افتتاحها فندق سفاري للاستجمام في كينيا في العام 1972. ونال اسم هيلتون شهرة عالمية أكبر عندما أقام جون لينون ويوكو اونو برنامجهم الشهير "بيد - إن فور بيس" في فندق هيلتون امستردام في العام 1967.

وبحلول العام 1987، رسخت شركة هيلتون غروب نفسها بصفتها سلسلة الفنادق الأسرع نموا في بريطانيا وتبع هذا النجاح المزيد من التوسع العالمي مع افتتاح أول فندق هيلتون في الصين في مدينة شانغهاي في العام 1988.

وفي العام 1994، أعلنت الشركة عن رؤيتها لتحقيق التوسع عالمياً مع خطط بزيادة 40 فندقا آخرين إلى مجموعتها المدهشة أصلاً المتألفة من 200 فندق. قررت الشركة أن تركز على تطوير الفنادق الخاصة بالدرجة الأولى في مراكز المدن، المطارات العالمية والمنتجعات المترفة.

استمرار الابتكارات

بينما وسعت شركة هيلتون انترناشونال، ثم لاحقاً شركة هيلتون غروب، إمكانياتها للتقدم حول العالم، قادت شركة فنادق هيلتون مسيرة التجدد في مجال حسن الضيافة، مكملة خطط كونراد الحالمة.

كان بارون هيلتون رائداً في تمويل وتطوير هيلتون، بحيث اعتمد ترتيبات جديدة للصفقات والتي أصبحت أخيراً الأكثر شهرة ضمن صناعة تطوير الفنادق. كان مبدعاً في عدة طرق، من المنتج وخدمات الزبائن، إلى العمليات الإدارية، إلى التمويل وادارة فنادقه - لم يتجنب على ما يبدو الصفقات المستحيلة، والتي ربما تجنبها أنداده ومنافسوه.

أدت استراتيجية بارون في ادارة الفنادق للفريق الثالث من المالكين، الى نمو سريع في إمبراطورية فنادقه.

وفي العام 1970، أصبحت شركة فنادق هيلتون الأولى على لائحة أن واي اس أي لتدخل سوق القمار الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية، عندما ابتاعت لاس فيغاس هيلتون والفلامينغو هيلتون في ولاية لاس فيغاس مقابل 112 مليون$.

ادت استراتيجية بارون في إدارة الفنادق للفريق الثالث من المالكين، إلى نمو سريع في امبراطورية فنادقه.

أطلق هيلتون أيضاً سلسلة جديدة، كريستهيل التي توجهت حصرياً نحو سوق الضواحي في الولايات المتحدة الامريكية. وبعد فترة، ستشكل كريستهيل مؤسسة سوف تصبح سلسلة فنادق "الهيلتون غاردن إن".

كانت شركة فنادق هيلتون منخرطة أيضاً بعدة ابتكارات تكنولوجية في هذه الصناعة، كإدخال الهيلتون في العام 1977 والهيلتون نيت في العام 1985، أمّن كلا النظامين عملية حجوزات ثورية وتبادل تقارير متزامنة بين الفنادق، مكاتب المبيعات ومراكز الحجوزات. وفي العام1995، كانت الشركة في مركز القيادة مرة أخرى من خلال إطلاقها لأول موقع إلكتروني خاص بها، وهو الأول من نوعه لأي سلسلة فنادق أساسية. وسمح ذلك للزبائن بأن يقوموا بالحجوزات على مدار 24 ساعة في اليوم. رافضاً الاتكاء على أمجاده، استمر هيلتون بدوره كقائد الصناعة والمتجدد من خلال أحكامه لصفقة مع شركة الخدمات المالية الامريكية "اميريكان اكسبرس فاينانشال سيرفيسز" بأن تقدم جوائز بطاقات الائتمان للفندق خالية من الرسوم، وهي بطاقة هيلتون اوبتيما، وهي الأولى من نوعها. ويعود صدى هذه الخطوة على قرار كونراد هيلتون بأطلاق بطاقة الائتمان كارت بلانش في فترة الخمسينات.

و قامت شركة فنادق هيلتون بتوسعها الخاص في السوق العالمي مع إطلاقها لسلسلة فنادق كونراد العالمية في العام 1982. وتلا ذلك خطة التوسع عالميا في العام 1996 والتي بدأت بتطوير أكثر من 200 ملكية لفنادق هيلتون غاردن إن، والتي تهدف لتأمين مأوى مريح لسوق الدرجة الثانية. وتقدمت الشركة في توسعها عالمياً من خلال روابط القمار عندما اشترت شركة بالي للترفيه في العام 1996 جاعلةً من هيلتون أكبر شركة كازينو للقمار في العالم وسامحة لهم بالدخول إلى السوق الأكثر ربحاً في مدينة اتلانتيك سيتي. أثبتت هذه الخطوة نجاحها بشدة، بحيث قامت الشركة في العام 1998 بإنشاء شركة منفصلة تهتم بأعمالها التجارية المتعلقة بالقمار تحت اسم "بارك بلايس انترتينمنت"، والتي أصبحت فيما بعد "سيزرز انترتينمنت". استلمت هذه الشركة المستقلة إدارة كل فنادق هيلتون، فلامينغو وبالي القائمة على مبدأ الكازينو - والفندق التي كانت ملكاً للشركة الأولى.

شركتان، ماركة واحدة

بما أن شركة فنادق هيلتون لا تزال تملك حقوقاً حصرية لاسم الماركة، فإن هناك بعض المشاريع المشتركة مع شركة هيلتون انترناشونال، متضمنة العديد من التجديدات في الصناعة كانت قد قامت بها الشركة. بالإضافة إلى منصاتها التكنولوجية المنمقة، برامج الضيوف الاضافية كبرنامج اونورز ريواردز اكسشينج (تبادل جوائز الشرف) الذي زاد من قدرة هيلتون على تقديم تجربة غير ملحوظة بين هيلتون وممتلكات هيلتون انترناشونال. أصبح هذا البرنامج أول نظام في العالم يسمح للضيوف ليس فقط بجمع نقاط الولاء في فنادق هيلتون ولكن أيضا بمقايضة هذه النقاط مقابل رحلات جوية. أطلق في البداية خلال العام 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل شركة فنادق هيلتون، فإن برنامج اونورز سيرسخ قيمة وقوة ماركة هيلتون ويرسخ مكانتها كرائدة في التجدد.

وفي العام 1997، اتحدت شركة فنادق هيلتون مع شركة هيلتون غروب بي ال سي، والتي ادت إلى عودة اسم هيلتون موحداً للمرة الاولى منذ 23 سنة وسمحت للشركات بأن تقوم بعملياتها تحت ماركة موحدة حول العالم. وتلا ذلك في العام 199 إطلاق شعار جديد وحد هوية الشركتين.. وبدأت الشركتان أيضاً باستعمال نظام حجوزات مركزي موحداً أكثر الشركتين في نظر الزبون.

محفَز بسبب التعهد بالنمو، اشترت شركة فنادق هيلتون في العام 1999 شركة فنادق بروموس مقابل 3،7 بيليون$ مما أدى إلى توسع ممتلكات هيلتون إلى أكثر من 1،800 فندق في جميع الولايات الخمسين في الولايات المتحدة الأمريكية. ولاحقاً بعد ابتياع هيلتون لبروموس، أعلن هيلتون انسحابه من هيلستار، خليفة (وريث) منصة حجوزات هيلترون.

العالمية تلتقي التجدد

وبعد سبع سنوات من العمل تحت هذه الجبهة الموحدة، ابتاعت شركة فنادق هيلتون أسهم الفنادق التابعة لشركة هيلتون غروب بي ال سي، مقابل 3،3 بيليون$



فندق معاصر لهيلتون، في مانشيستر.

(1،8 مليار جنيه)، موحدةً شركة هيلتون التي كان قد أسسها كونراد هيلتون في العام 1953 وسامحةً لفنادق هيلتون بأن تصبح أحد أضخم خمس مؤسسات لادارة الفنادق في العالم.

وبدمج الشركتين، أصبحت شركة فنادق هيلتون جغرافياً، إحدى مجموعات حسن الضيافة الأكثر تنوعاً في العالم وجدت الشركة نفسها تمتلك تقريبا 2،800 فندق و475000 غرفة منتشرة في 80 بلداً. تمتلك ماركة هيلتون وتشرف اليوم، على مجموعة من الماركات الموثوق بها من ضمنها، هيلتون، والدروف = استوريا، كونراد، دوبلتري، امباسي سويتس، هيلتون غاردن إن، هوموود سويتس، هامبتون إن وهيلتون غراند فيكيشونز كلوب.

وبدمج الشركتين، أصبحت شركة فنادق هيلتون جغرافياً، إحدى مجموعات حسن الضيافة الأكثر تنوعاً في العالم وجدت الشركة نفسها تمتلك تقريبا 2،800 فندق و475000 غرفة منتشرة في 80 بلداً.

بعد اكتمال الحيازة في فبراير 2006، أعلن ستيفن بولينباخ (الذي أصبح رئيساً والمدير التنفيذي العام في العام 1996) أن "هذه اللحظة ستكون أكثر اللحظات الجديرة بالتدوين في تاريخ شركتنا، بحيث إن هيلتون هو شركة فنادق عالمية من جديد وللمرة الأولى منذ حوالي 40 سنة.

بلاكستون تتدخل

تلت خطوتها بأن تصبح إحدى أشهر الأسماء والأكثر احتراماً في مجال الفنادق، أصبحت قوة شركة فنادق هيلتون الموحدة حديثاً، واضحة جداً للزبائن، ولكن معروفة بشكل خاص من قبل شركات الاستثمارات القيادية. ففي يوليو عام 2007، أعلنت شركة بلاكستون غروب بأنها ستبتاع شركة فنادق هيلتون عبر شرائها بكاملها مقابل مبلغ نقدي قدره 26 بيليون$ 12،69 مليار جنيه) وذلك بدفع بلاكستون 47،50$ للحصة الواحدة لشركة فنادق هيلتون. فإن بلاكستون غروب تمتلك مجموعة واسعة من الماركات عبر كل الصناعات، فهي إدارة قيمة بديلة وأضخم شركة أسهم خاصة في العالم، وسمح هذا الاندماج لبلاكستون غروب بأن تصبح اضخم مالكة للفنادق في العالم.

تلا الإعلان عن الاندماج المقترح، ارتفاعاً في أسهم شركة فنادق هيلتون بحوالي 26%. وفي 24 أكتوبر 2007 تمكنت أسهم هيلتون من أن تسجل في بورصة نيويورك. وبالنظر إلى مستقبل الشركة، أعلن رئيس مجلس الادارة في بلاكستون، جوناثان غراي، أن الشركة كانت "ملتزمة بالاستثمار في الشركة والعمل مع مالكي هيلتون المميزين وأصحاب الامتيازات من أجل متابعة النمو وتطوير المؤل!س!ة التجارية. "هذا التركيز على التوسع سينتج عنه النمو السريع الذي يميز الشركة في

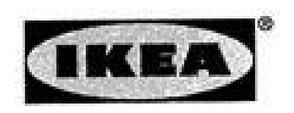
آيامها الأولى".

أين هم اليوم؟

و في العام 2008، أعلنت هيلتون تنصيب فريق ادارة رئيسي جديد في مراهنتهم على "وضع هيلتون بصفتها شركة حسن الضيافة الأولى في العالم". وهذا يشدد على النمو المقترح لمخططات الشركة التمهيدية، وعلى المستقبل المقترح لماركة هيلتون وكل ما تمثله.

و أعلنت هيلتون أيضاً التزامها تجاه الدعم العالمي، من خلال وجودهم في أكثر من 70 بلداً وخدمتهم لأكثر من ربع مليار ضيف في السنة الواحدة، أعلنت هيلتون أنهم في موقع قوي للقيام بتأثير على الدعم للمؤسسات التجارية العالمية.

يبدو المستقبل لهيلتون مركزاً على الاستمرار بالتزامهم بالتوسع والتجدد عالمياً. وبغض النظر عن التغيرات الحديثة في الإدارة والملكية لمؤسسة هيلتون، فإن هذه الالتزامات بالنمو والتجدد تؤكد استمرارية مهمة الشركة وتراثها "بأن تصبح أول خيار للمسافرين حول العالم من خلال قناعة كونراد بنشر نور ودفء حسن الضيافة".



ايكيا

امبراطورية المفروشات

المؤسس: انغفار كامبراد.

سن المؤسس عند البداية: l7 عاماً.

الخلفية: غلام مقاول، بائع لعود الثقاب.

سنة التأسيس: 1943

نوع المؤسسة التجارية: تجارة المفروشات.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: 36 بلداً

العائدات: 16.8 مليار جنيه استرليني (30 مليار$).

لا بد أنكم أخذتم بالتأكيد فكرة عن ماهية ايكيا، لا بد أنكم زرتم أحدها وأمضيتم ساعات تجمعون بعض مفروشاتها المرصوصة - السهلة. ربما لا تعلمون ان هذه المؤسسة التجارية الضخمة والناجحة قد أنشأها الشاب المثير للإعجاب بشدة والبالغ من العمر 17 سنة، أو أن قيمه ومعتقداته بنت ثقافة غريبة جداً وشغوفة لشركة بحيث توجهاتها انجيلية. اهلاً بكم في عالم ايكيا. لم تكن بدايتها بشيء ان لم تكن متواضعة. اذاً، هل انت تجلس براحة؟ (خيار كرسي ايكيا).

الإنطلاق صغيراً

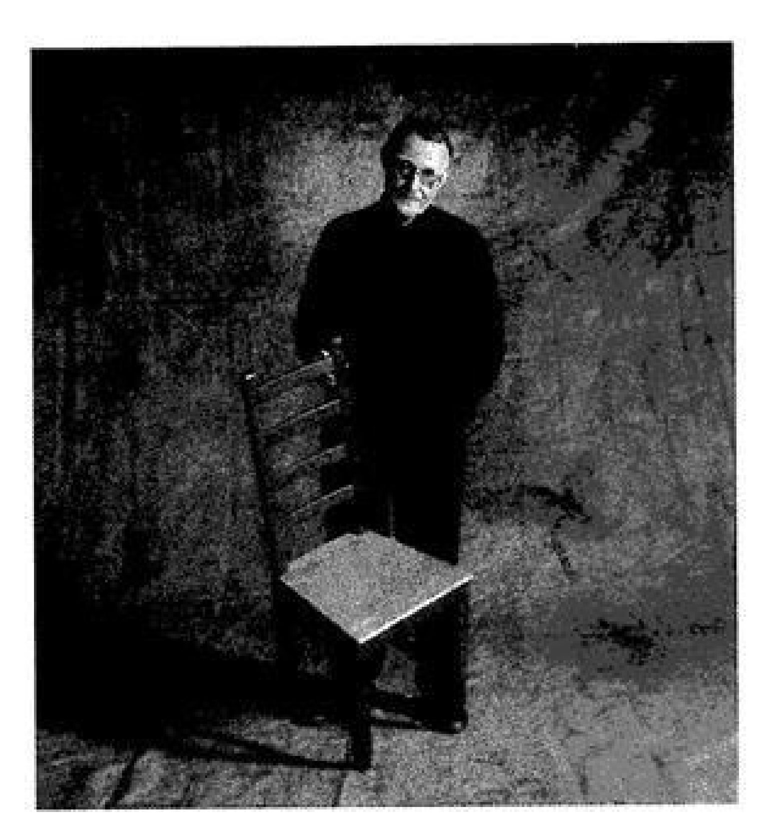
كان ذلك خلال السنوات القليلة التي سبقت الكساد العظيم في فترة الثلاثينات والتي سوف توجه حياته ومعتقداته التجارية. ولد انغفار كامبراد في قرية أغناريد في جنوب سمالند، السويد، في العام 1926. ونشأ في مزرعة اسمها "المتاريد"، وخلال فترة زمنية تميزت بمرحلة اقتصادية عالمية مجهولة، وصفوف طويلة من الفقراء ينتظرون تقديم الحساء لهم، تعلم انغفار بسرعة قيمة الإدخار وأظهر أهلية رائعة ومبكرة تجاه المبادرة بالمشاريع.

في الخامسة من عمره فقط، اشترى انغفار أعواد الثقاب بكميات وبدأ يبيعها من على دراجته مقابل سعر معين. وسريعاً ما أصبح مدمناً على إثارة البيع، فتوسع إلى بيع أقلام الحبر الجاف وأقلام الحبر (المداد)، بطاقات أعياد الميلاد، الأسماك،

بذور الحدائق، والتوت البري (خلال زيارتك لايكيا قد تود زيارة متجر الغذاء للبحث عن مربى التوت البري).

"أعتقد بأنني كنت غريباً قليلاً بحيث بدأت أقوم بسن مبكرة بصفقات تجارية. لقد ساعدتني عمتي على شراء أول مائة علبة عود ثقاب من بازار 88 في ستوكهولم في علبة كبيرة كلفت 88 أور (عملة).. عندما بعت العلب مقابل اثنين أو ثلاثة أور للواحدة، أحياناً خمسة للواحدة، كنت قادراً على ربح أور واحد أو اثئين في كل بيعة. بالتحدث عن هوامش الربح، ولكن ما زلت أذكر الشعور الجميل. لم أبلغ أكثر من خمس سنوات حينها، ذاكرا في كتاب "Leading by Design, the IKEA Story".

ومن المذهل أكثر أن انغفار نجح بمواجهة خلفية عائلية كئيبة غير طبيعية: فقد قام عمه المحبوب أريك، أخو والده بالانتحار، كما قام جده أيضاً بذلك، ثم توفيت "بطلته الصامتة" والدته بسبب السرطان وهي في عمر 53 عاماً وأيضاً مع وجود جدته التي لا تعرف الصفح. وعلاوة على ذلك كان أنغفار يعاني من مرض الدسلكسيا.



مؤسس ايكيا، انغفار كامبراد

كانت التجارة كما يعترف كامبراد، بدمه. كانت والدته من عائلة تجار رائدة في المهالت، وكان والدها وجد كامبراد المحبوب، الذي تبين أن تأثيره في شخصية كامبراد كان محورياً، كارل بيرنارد نيلسون، صاحب أكبر متجر في المهالت.

وفقاً لكامبراد في كتاب Leading by Design، "كان متجر البلدة من الطراز القديم، مع أربعة أو خمسة مساعدين، وتفوح منه رائحة الرنجة، الحلوى والجلد.. كل شيء بين السماء والأرض يمكن شراؤه هنا، حتى الديناميت. لم يطلب جدي مني أي شيء أبداً، وكنت أمضي في بعض الأحيان، النهار بكامله في المتجر.. وللأسف كان لطيفا في حياة التجارة كما كان في عالمي المؤلف. كان يجد قبول الدفع أمراً بغاية الصعوبة، لم تعد مؤسسة كارل بيرنارد نيلسون التجارية موجودة ولكن بمعنى ما استلمت ايكيا عنها.

بدايات ايكيا

عندما بلغ ال 17 من عمره، وكمكافأة على نجاحه في المدرسة، أعطاه والده بعض المال. استعمل انغفار المال لتأسيس المؤسسة التجارية التي أصبحت اليوم ايكيا.



العلامة التجارية البدائية ل"ايكيا"

جاء الاسم الفريد من جمع أول أحرف من اسمه وتلك الأماكن القريبة إلى قلبه: أي من انغفار، كي من كامبراد، اي من المتاريد، واي من اغوناريد.

لقد أسس انغفار ايكيا اغوناريد في العام 1943، بهدف بيع المنتجات عبر

الطلب بالبريد.

سافر عبر جنوب السويد باحثاً عن منتجات يبيعها، (ولم يبدأ بالمفروشات) وبدأ ببيع المنتجات مقابل الطلبات عبر البريد، وزرعت البذور الأولى لايكيا. استمر بإدارة المؤسسة التجارة بينما كان يقوم بخدمة العلم، وتلقى بريداً أكثر حتى من كولونيله.

كان العام 1948، عاماً رئيسياً للمؤسسة التجارية - بدأ انغفار بتقديم المفروشات، التي أنتجها مصنعون محليون قريبون من منزله. عندها أنتج دليلاً صغيراً، ايكيا نيوز، من أجل التسويق للمنتجات التي شملت أريكة السرير، وقطع الثريات الزجاجية.

وبسبب إصابته بمرض الدسلكسيا، وجد صعوبة بحفظ أرقام المنتجات بالترتيب فقرر أن إعطاء المفروشات أسماءها الخاصة سيكون أسهل بكثير، (إذاً هذا يوضح اسم بيلي لخزانة الكتب) سميت الاسرة، خزائن الملابس، ومفروشات الصالة، بأسماء مناطق نروجية، الكراسي والمكاتب أعطيت أسماء رجال، والستائر أعطيت أسماء نساء، وأعطيت مفروشات الحدائق أسماء جزر سويدية.

وبسبب إصابته بمرض الدسلكسيا، وجد صعوبة بحفظ أرقام المنتجات بالترتيب فقرر أن إعطاء المفروشات أسماءها الخاصة سيكون أسهل بكثير.

كبرت المؤسسة التجارية، إذاً لاحقاً في تلك السنة، وظف انغفار أول موظف لديه من أجل تقديم يد العون مع نمو المؤسسة التجارية، وبعد سنتين، توسعت الشركة إلى ثمانية مراكز. وفي العام 1951، نشرت الشركة أول كاتالوغ لايكيا وقررت التركيز بشكل كامل على المفروشات ومنتجات الفرش المنزلية. وسار الأمر بشكل جيد، ونمت المؤسسة التجارية بسرعة - وبحلول العام 1959، كانت الشركة تملك 100 موظف.

يشرح انغفار في الكتاب Leading by Desgin، القرار بالتركيز على المفروشات "إذاً وبالصدفة، كانت تجارة المفروشات، التي دخلت إليها بهدف تقليد المنافسين، قد حددت مصيري، ولا يسعدني شيء آخر أكثر من الحقيقة في أنني وصلت إلى ما أنا عليه اليوم. كان اهتمامي في البداية تجارياً محضاً: بيع أكبر كمية ممكنة من المفروشات المتواضعة بأرخص الأسعار. وليس قبل سماعي أول الشكاوى، حتى أدركت أن الجودة كانت ناقصة. والتي سوف تجبرني في أحد الأيام على القيام باستنتاجات معينة واختيار طريق اخرى".

اتجاه جديد

وبحلول أوائل الخمسينات، أصبحت الأعمال التجارية عبر البريد خاضعة لمنافسة شديدة، مما كان يسبب انخفاضاً في الأسعار، وقد أدى ذلك إلى أن افتقار المنتجات للجودة، أمر لم يكن جيداً لأصحاب العمل ولا للزبائن. تبين أن ذلك هو

الدافع لتغير متجدد ومنطقي في مؤسسة ايكيا التجارية. فكان القرار بإنشاء مكان دائم ويمكن دخوله للزبائن كي يتمكنوا من رؤية المفروشات قبل شرائها، بعكس تجربة الطلب عبر البريد.

افتتح انغفار أول متجر لايكيا في المهالت، السويد في العام 1953، كان جوهر تجربة ايكيا هو تأمين مجموعة واسعة من المنتجات المصنوعة جيداً والميسورة للزبائن ليروها ويلمسوها بأنفسهم في غرف مجهزة بالفعل.

يقول انغفار، مبرراً بفخر إنجازه: "طلب عبر البريد ومتجر مفروشات معاً، إلى حد علمي، لم يطبق أحد هذه الفكرة التجارية في أي مكان آخر، كنا الأوائل للقيام بذلك".

كان التأثير فِورياً ومدهشاً. كان قراره بتقديم القهوة والكعك إلى الزبائن خلال افتتاح المتجر أمراً داعماً أيضاً. شكّل أساس شعبية المطاعم الموجودة داخل متاجر ايكيا اليوم (الأول الذي افتتح في متجر ايكيا المهالت في العام 1960).

كان أساس تجربة ايكيا بتأمين مجموعة واسعة من المنتجات المصنوعة جيداً والميسورة للزبائن ليروها ويلمسوها بأنفسهم في غرف مجهزة بالفعل.

وجاء قرار هام آخر حول تهديد المنافسة: في العام 1965، كان المنافسون محتجين على ايكيا التي أجبرتهم على خفض أسعارهم، مطالبين مزودي ايكيا بالبضائع بمقاطعتها ايكيا، في إضراب كبير، ولكن حولت ايكيا هذا التهديد إلى فرصة وبدأت بتصميم المفروشات لهؤلاء المحتجين.

التوضيب المسطح الثوري

كان مفهومهم الرائد للتوضيب المسطح، قد اكتشف بطريقة فجائية تحولت الآن إلى أسطورة الشركة. كان دراغتسمان جيليز لاندغرن يواجه صعوبة في محاولة تكييف طاولة خشبية في سيارة لنقل آمن. قال "يا إلهي، لننتزع الأرجل ونضعهم في الاسفل".

مع أنها ليست مطابقة بالضبط لنظرية اينشتاين حول النسبية، إلاّ أنها تحولت إلى نقطة بيع محورية لايكيا: بما أنها تنتج وتصمم المفروشات الآن بحيث يمكن توضيبها بعد تجربتها، يمكن أن يخفف من تكاليف اليد العاملة، والنقل والتخزين على الزبون وبالتالي تقدم مفروشات بأسعار منخفضة أكثر بكثير من منافسيها. بالإضافة إلى الناحية المادية، كان اختراع التوضيب المسطح مفيداً للبيئة، بحيث يمكن تكييف المزيد من الحزم في شاحنة واحدة، مما يعني كمية أقل من الشاحنات على الطرقات.

احتفل تصميم التوضيب المسطح بعيده الخمسين في العام 2006، وتم تبنيه

من قبل الآخرين في مجال المفروشات - كان ذلك بالفعل اختراعاً ثورياً.



مفروشات "أيكيا" معروضة بوضعية غرف جلوس

خلال السنوات القليلة التالية، توسعت ايكيا دولياً بوتيرة سريعة. عنت ظاهرة التوضيب المسطح، إنه يمكن لمفروشاتها أن تنقل برخص نسبي، وشمل ذلك عبر السماح للزبائن بتجميع مفروشاتهم الخاصة في المنزل وبذلك أدت روحها المقتصدة إلى إدخار النفقات. ومن الأساسي لتوسعها في أوروبا، اشترى هؤلاء الزبائن مجموعات مشابهة. كانت ايكيا تنمو بمعدل التوسع في بلد جديد كل عام، الدانمارك في العام 1969، سويسرا في العام 1973، المانيا في العام 1974، استراليا في العام 1975، كندا في العام 1976، النمسا في العام 1977 وهولندا في العام 1979. كانت طريقتها بسيطة ولكن استراتيجية: كانت ايكيا توطد علاقتها أولاً مع مزوّد في البلد المستهدف، وبالتالي الشرط القانوني، الثقافي، المادي والسياسي، مما يسهل في آخر المطاف إطلاق المتجر. وفي العام 1965، افتتحت ايكيا أكبر متجر لها في ذلك الوقت، في ستوكهولم، في السويد. بلغ حجمه 31000 متر مربع، وقد صمم المتجر الكبير على نموذج متحف غوغنهيم في نيويورك. وكان افتتاحه نوعا من الحدث، جاذباً آلاف الزبائن. وأدى نجاحه إلى افتتاح مخزن الخدمة الذاتية - وهو مفهوم جديد نسبياً في صناعة المفروشات وجزء مهم من تراث ايكيا، سامحاً للزبائن بخدمة أنفسهم.

"طلب عبر البريد ومتجر مفروشات معاَ، إلى حد علمي، لم يطبق أحد هذه الفكرة التجارية في أي مكان آخر، كنا الأوائل للقيام بذلك"

ازدهار الاعمال التجارية

افتتح أول متجر لايكيا في باريس في العام 1981، وبعد عام واحد، قرر انغفار ان يغير هيكل المؤسسة التجارية، مشكلاً ايكيا غروب. مما سمح لايكيا أن تبقى استثنائية والذي شعر انغفار بأنه أمر ضروري لنموهم باعتقاده بالسماح لهم بالقيام بقرارات أسرع من أي شركة أسهمها معروضة لاكتتاب الجمهور.

و الى جانب التوسع، جاء تطوير العديد من قطع مفروشات ايكيا المميزة، انطلاقا من البويم (ومؤخراً بوانغ) الأريكة في العام 1976 إلى خزانة الكتب بيلي في العام 1978، ملفتة النظر من جديد إلى مبادرة انغفار الفريدة بتسميه المنتجات أسماء قابلة للحفظ.

مع نمو المؤسسة التجارية جاء الاعتقاد الشبه المقدس الذي احتفظ به انغفار حول هدفه في حياة الناس:



جزء من مجموعة "أيكيا" الحالية، مطبخ عائلي

بلون أبيض (نوع أديل)

إلى درجة كبيرة أنه وثَّق رؤيته لايكيا في الوثائقي عهد تجار المفروشات، في العام 1976، والذي أعطي للموظفين بمثابة هديتهم لعيد الميلاد في تلك السنة، والذي يعطى اليوم إلى كل عضو جديد من الموظفين عندما ينضمون. تتضمن

المراسيم للموظفين الطريقة الأفضل، ليستفيدوا من كل عشر دقائق تمر في يومهم: "يمكنك أن تقوم بالكثير خلال عشر دقائق من الوقت، وبمجرد مضي عشر دقائق فقد مضت إلى الأبد. قسم حياتك إلى وحدات عشر دقائق، وضحّ بأقل كمية منها بقدر الإمكان في النشاطات غير النافعة.

وبحلول العام 1984، وصلت طباعة كاتالوغات ايكيا إلى 45 مليون نسخة. ويقولون اليوم بأنهم يملكون أكبر عدد نسخ مطبوعة وتصل إلى حوالي 190 مليون نسخة ومجموعة منتجات بلغت حوالي 9،500.

إن زيارة ايكيا متوقعة. تضع أمامك هدفاً بصرف 50 جنيه فقط، ولكن تخرج وكأنك أرنب بهرته أضواء المصابيح الأمامية، منفقاً 500 جنيه على خزانات الكتب، صواني مكعبات الثلج، واطارات الصور بمساعدة أقلام ايكيا الصغيرة على طول الطريق، واستمارات الطلب المؤمنة بشكل مفيد.

عملت ايكيا جاهدةً من أجل الحرص على ترابط ماركتها، ليس فقط من خلال العيش المريح أو جودة المنتجات الموجودة بأسعار ميسورة، ولكن من خلال النشاط الاجتماعي، البيئي والخيري. وفي السنوات ال 15 الأخيرة، أطلقت مبادرات اجتماعية متنوعة وتشاركت مع مشروع "أنقذ الاطفال"، اليونيسيف، ومع جمعية دابليو دابليو اف من أجل ترويج الحراجة المسؤولة، لمنع الدخول غير الشرعي وتخفيض غازات الاحتباس الحراري.

وفي العام 1986، تقاعد انغفار ليفسح المجال أمام الرئيس الجديد والمدير التنفيذي العام، اندريس موبيرغ وهو أحد المؤسسين الأساسيين لايكيا الذي بقي في المنصب حتى المام 1999، كان موبيرغ قد عمل مع انغفار لمدة 30 سنة، شهدت فترة توليه الإدارة استمرارية مثيرة للإعجاب لتوسع ايكيا القوي في الخارج: المملكة المتحدة البريطانية، ايطاليا، هنغاريا، الجمهورية التشيكية، بولندا، اسبانيا واليابان، ترك موبيرغ الشركة في وقت لاحق، مفسحاً المجال امام المدير التنفيذي العام الحالي لايكيا اندريس داهلفيغ.

لم تكن ايكيا غير مثيرة للجدل. ففي العام 1994، كشفت الجريدة السويدية اكسبرسن، بأن انغفار قد استمتع بعلاقة صداقة مقربة مع بير انغدهال، وهو القائد النازي بصراحة لحركة سياسية سويدية بعيدة عن الحق، وفي الواقع، كان انغدهال مدعوا إلى حفل زفاف انغفار بزوجته الاولى كيرسش في العام 1950. اعترف انغفار بالصداقة الموجودة وانها كانت نتيجة "اعتلال" خلال فترة شبابه. وفي رسالة إلى موظفيه بعنوان "أكبر خطأ في حياتي" طلب السماح، شارحاً أنها كانت جزء من ماضيه الذي يندم عليه بعمق وأكد أنه ترك الحركة بعد حضوره بضع اجتماعات نازية. وكرس فصلين للتحدث عن التجاوزات في كتابه تاريخ ايكيا في العام 1998، وفي مقابلة بعد نشره طلب السماح - قال كل ما يمكن قوله حول المسالة.

أين هم اليوم؟

من بيع علب أعواد الثقاب للعائلةِ والجيران، خِلق انغفار كامبارد امبراطورية مفروشات منزلية رائعة، مع 253 متجراً في 24 بلداً و 32 متجراً إضافياً تدار عبر حقوق الامتيازات التجارية في 12 بلداً، جميعها تبيع مجموعة منتج يتضمن حوالي 9،500 صنف.

اكثر من 560 مليون زبون يزورون متجر ايكيا كل عام وتملك الشركة 1،380 مزودا في 54 بلدا.

وأكثر من 560 مليون نسخة من كاتالوغ ايكيا المتوفر عند الدخول إلى أي متجر، مطبوعة خلال كل عام، فهذه النسخات الخمسة والستون و27 لغة (فكيف تقول التوضيب المسطح باللغة السويدية؟)، وفقاً للائحة مجلة فوربز لأثرياء العالم للعام 2008، فان انغفار هو الرجل السابع الأغنى في العالم بثروة صافية مقدرة ب 31 بيليون$ (17 مليار جنيه).

بالرغم من حجمها ونجاحها، تستمر ايكيا بالإدارة متبعةً ثقافة إدارية فريدة، قائمة على عدد من المعتقدات الشغوفة. ومن إحدى هذه المعتقدات المساواة، تقيم ايكيا بانتظام أسابيع ضد البيروقراطية، والتي يعمل خلالها المدراء التنفيذيون على أرض المتجر أو يقفون على السجلات. وحتى المدير التنفيذي العام يقوم بجزء من العمل، من خلال تحميل أو تفريغ الشاحنات في مخازن ايكيا.

إنها أكثر من قصة نجاح مؤسسة تجارية، فان ايكيا الخاصة بانغفار هي بالفعل ظاهرة.


تكنولوجيا



أبل

تفاحة في اليوم...

المؤسسان: ستيف جوبز و ستيف وزنياك.

سن المؤسسين عند البداية: 21 و 26 عاماً.

الخلفية: كلاهما تقنيا كمبيوتر.

سنة التأسيس: 1976

نوع المؤسسة التجارية: أجهزة الكمبيوتر.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: حول العالم

العائدات: 7.51 مليار$ (4 مليار جنيه استرليني).

عندما قام بيل فرنانديز، وهو شاب مولع بالكمبيوتر من سانتا كلارا (والتي سميت لاحقاً "سيليكون فالي")، بتعريف صديقه ستيف جوبز إلى ستيف "وز" وهي اختصار لوزنياك في العام 1971، تنبأ القليلون أن هذين الأخيرين سوف يصبحان مؤسسي إحدى شركات التكنولوجيا الأكثر ابتكاراً في القرن العشرين، وفعلاً، في القرن الحادي والعشرين.

الانطلاق:

بعد لقائهما الأول اندهش جوبز بوزنياك بسرعة، لأنه أدرك لاحقاً ان وزنياك هو الشخص الوحيد الذي التقاه والذي هو على معرفة أكبر منه فيما يتعلق بالإلكترونيات، وأدرك أيضاً القيمة التسويقية لمهارات صديقه الجديد.

أول مشروع تجاري قام به الإثنان هو بيع "الصناديق الزرقاء"، وهي أجهزة إلكترونية قادرة على القيام باتصالات هاتفية مجانية من خلال تقليد الإشارات

الصوتية التي يطلقها التلفون عندما يكون الخط غير مشغول التي تصنعها شركات الهواتف. باع الشريكان الصناديق، والتي ذُكرت في مقال نشر في أكتوبر 1971 في عدد من مجلة أسكوير وقام وزنياك بتصميمها، والباب بالباب في غرف الطلاب في بيركلي، تقاسما الأرباح. وتقول الإشاعة إنه خلال أحد عروض تباهيه، قام وزنياك بتقليد لهجة المانية مزيفة منتحلاً شخصية هنري كيسينجر طالباً الفاتيكان، سائلاً عن البابا. عندها قال الشخص الموجود على الجهة الاخرى من الخط بأن البابا نائم ولكن يمكنه ايقاظه، فأنهى وزنياك الاتصال مرتعباً.

بالرغم من سخاء مشروع الشريك الأول، كان وزنياك يعمل لصالح هيوليت - باكارد، ولطالما أراد أن يبني كمبيوتره الخاص. وبحلول أول العام 1976، أنهى تصميم آلته الأولى، القائمة على معالج يعتمد على تكنولوجيا الموس 6502. كلف المعالج 20$ (ما يعادل حوالي 100$ أو 51 جنيه اليوم) والذي كان تافهاً، بالمقارنة مع رقاقة الأنتل 8080 البالغ سعرها 179$ والتي كانت شعبيتها متزايدة بين هواة الكمبيوتر في تلك الفترة.

تزامن إتمام وزنياك لنموذج كومبيوتره الأول مع الحقبة الذهبية لنادي هومبرو كومبيوتر كلوب، وهو فريق "الهواة" الذي كانت تقصده العقول المدبرة للكمبيوترات الشخصية كأمثال "لي فيلسينشتاين وآدام أوزبورن" وقد لعب كلاهما أدواراً رئيسية في تطوير أول كمبيوتر محمول، اوزبورن 1، والذي أنتج على نطاق واسع. تباهى وزنياك بنموذجه والذي كان أكثر بقليل من لوح دائرة كهربائية في تلك الفترة، في هومبرو كومبيوتر كلوب، حيث أدرك جوبز أنه يمكن للشريكين أن يفيدا منه.

عمل الكمبيوتر على "Basic"، وهو نوع بدائي من لغات البرمجة، ولم يمتلك حتى جهاز المراقبة ولكن عوضاً عن ذلك كان مصمماً ليتصل بتلفاز المستخدم، وسيباع في النهاية بحوالي 650$ (325 جنيه). أقنع جوبز وز بأن يطرحا فكرة الاتجار به على مديره في اتش بي، الذي رفض، قائلاً له بأن الشركة لا تريد أن تكون في هذا النوع من الأسواق، ولكن جوبز لم ينزعج، مقرراً أنه على الإثنين تحقيق ذلك بمفردهما.

وبهدف تمويل مشروعهما، كان على كل واحد منهما أن يشارك بممتلكات غالية الثمن، فقام جوبز ببيع سيارته الفولز فاغن الحمراء والبيضاء اللون مقابل 1$، بينما باع وزنياك آلته الحاسبة المبرمجة المفضلة اتش بي 65 مقابل 250$. وجاء اسم الشركة بعد ذلك بمدة قصيرة، عندما عاد جوبز من رحلة عبر البر مع بعض أصدقائه، معلناً أن اسماً قد خطر بشكل غامض على باله: أبل كومبيوتر.

وكان قريباً من الشريكين مستثمر مهتم هو رون واين رئيس مصمم يعمل في شركة أتاري لصناعة ألعاب الفيديو، والذي كان جوبز يعمل لديه. لكن واين انسحب بعد أسبوعين، ذاكراً بأن شخصية جوبز الغريبة الأطوار كانت السبب.

عاد جوبز من رحلة عبر البر مع بعض أصدقائه، معلناً أن اسماً قد خطر بشكل غامض على باله: أبل كومبيوتر.

غير قلقين من أي خذلان أصابهما، حمل جوبز "كمبيوترات أبل" إلى اجتماع ناد هومبرو كومبيوتر كلوب، ونال أول طلبية من بول جاي تيريل، الذي كان يملك متجر بايت شوب كومبيوتر ستور في مونتن فيو، ولاية كاليفورنيا. كانت الطلبية د 50 كمبيوتر مقابل 500! (250 جنيه) للواحد، على أن يكون الدفع في وقت التسليم - والعائق الوحيد أن تيريل كان يريد الكمبيوترات مجموعة بالكامل في الصناديق وكل شيء.

و مرة أخرى، تألقت طبيعة جوبز التي لا يمكن ردعها، وحصل على قرض قدره 50$ وأقنع الذين زودوه بالقرض بأن يمددوا فترة 30 يوماً على مبلغ 15000$ أي قيمة القطع، وقامت أبل بأول تسليمة للبضائع. فقد حققت ربحاً بلغ 8000$ (أي ما يعادل حوالي 31000$ أو 17000 جنيه اليوم) وأخيراً استطاعا جذب انتباه مايك ماركولا، وهو رجل أعمال كان بمثابة ملاك حارس قام باستثمار 92000$ في الشركة. وقد ساعد الربح الذي حققوه في البداية المؤسسين بتأمين مجموع 250000$ في مصرف "بانك اوف أمريكا" من أجل مؤسستهما التجارية الجديدة.

المساعدات الإضافية

خلال السنوات الأولى، كان جوبز مأخوذا جداً بالمال، بينما وزنياك كان مذهولاً بالمدى الذي يمكن أن يصل اليه في التكنولوجيا. في الوقت الذي بدأ فيه بيع نموذج أبل الأول، كان قد شارف هذا الأخير على إنهاء نموذج من الكمبيوتر الثاني، وبحلول يوليو 1977 - وبعد شهر واحد فقط من عرض النموذج الأول للبيع - كان وزنياك قد أنهى النموذج لآلته الثانية.

خلال السنوات الأولى، كان جوبز مأخوذا جداً بالمال، بينما وزنياك كان مذهولاً بالمدى الذي يمكن أن يصل اليه في التكنولوجيا.

كان الشيء المثير في النموذج الثاني، المسمى أبل 2، بأنه كلف مئات الدولارات لإنتاجه. ومن أجل تمويل إنتاجه، حاول جوبز بيع المؤسسة التجارية المؤلفة حديثاً إلى شركة كومودور بيزنيس ماشين، وهو مصنّع مؤسس، ولكنه أخطأ بحكمه في المفاوضات وطلب الكثير من المال، فرفضت كومودور العرض. ولحسن حظ المؤسسة التجارية، تدخل ماركولا وتأسست الشركة في 3 يناير العام 1977.

كان تطور منتج أبل 2 سريعاً. أصر جوبز على تصميم أنيق للكمبيوتر، والذي نتج عنه غلاف خارجي مصمم باحتراف والذي قال بأنه سيكون أكثر جاذبية للزبائن واستعان بخدمات "ريجيس ماكنيا"، الذي صمم الشعار الذي نعرفه اليوم. كان

الشعار عبارة عن تفاحة اخذ منها قضمة واحدة - بحيث لم يكن هناك سبب أفضل لجعل الشعار يبدو أكثر كتفاحة، وأقل كحبة كرز أو طماطم. وجاءت الخطوط الأفقية في الشعار لتعبر عن قدرات الألوان المدهشة للآلة، ولكان من الأسهل إنتاجهم لو كان هنالك خطوط سوداء بينهم. فقال المدير التنفيذي العام للمؤسسة التجارية في ذلك الوقت، مايكل سكوت، عن الصورة "الشعار اللعين الأكثر كلفةً الذي صمم على الإطلاق".

وعرض الكمبيوتر للبيع في مارس عام 1977 مقابل حوالي 1،300$ (أي ما يعادل 4،680$ أو 2،510 جنيه اليوم)، وكان نجاحاً سريعاً. أغرى الغلاف الخارجي الجذّاب للألة المولعين بالكمبيوترات عبر الولايات المتحدة الامريكية، لوحة المفاتيح المدمجة وقدرات الرسوم الملونة. روجت حملة إعلانية، في ذلك الوقت، المنتج على أنه آلة "لكل العائلة"، سامحة بذلك بأن تقوم بميزانية الدفاتر، تتسلى بالألعاب، وحتى ان تتعلم علم الحساب.

وفي العام 1978، وبعد عام من إطلاق الكمبيوتر قامت أبل بإطلاق منتجين قذفا بالمؤسسة التجارية اليافعة إلى الاتحاد الكبير للإلكترونيات. كان أولهما محرك القرص 2، الذي سمح للمستخدمين بتخزين المزيد من البيانات أكثر من اي كمبيوتر خفيف موجود في السوق، وكان المنتج الثاني نموذجاً عن برمجيات (برنامج إلكتروني) اسمه "فيزي كالك" Visi Calc.

كان "فيزي كالك"، المعروف أصلاً باسم "كالكوليدجر" Calcu Ledger، أول نموذج عن برنامج إلكتروني ليطرح أمام مستخدمي الكمبيوتر في المنزل، فكرة جدول بيانات إلكتروني. لقد باع البرنامج الإلكتروني الذي صممه تلميذان من جامعتي هارفرد وام اي تي، 200000 نسخة في السنة الأولى لإطلاقه، وشهدت أبل 2 ارتفاعاً كبيراً في مبيعاتها عندما هرع الزبائن إلى شراء الأجهزة فقط من أجل تشغيل "فيزي كالك".

مرتفعات ومنخفضات

كان السوق الناشئ، للكمبيوترات الشخصية في تلك الفترة مليء بالشركات التي تتأسس، بعضها لم يحقق شيئاً، البعض الآخر حقق الشهرة لفترة قبل ان ينهار بينما نجح القليل. شهدت الفترة بين العام 1978 والعام 1979 بداية ثلاثة مشاريع رئيسية، اثنان منهما قرَّبا أبل من الفشل. ففي العام 1978، أعلنت الشركة عن إنتاج أبل 3، وهي آلة كان يفترض بها أن تسجل غزو أبل للتكنولوجيا الجديدة، ولكن في نهاية المطاف أضرت بسمعتهم.

وشهد العام 1979 أيضاً، زيارة ستيف جوبز لمركز الأبحاث كسيروكس بالو التو(بارك). كان هدف المركز تطوير تكنولوجيا جديدة من دون القلق حول عمليات

التمويل. وخلال زيارته لبارك، صادف جوبز مع أحد موظفي آبل نموذجاً أوّليّاً لكمبيوتر يحرك بالماوس مع نظام تشغيل يعتمد على "مؤشر وزر ضغط". تحمس جوبز منبهراً بهذا المبدأ، واصفاً إياه "بالثوري"، وطلب من الفريق الذي كان يطور "ليزا"، وهو الفشل التكنولوجي الثاني لأبل، بأن يركز على تطوير نموذج مماثل.

كان المشروع الثاني لأبل هو ماكنتوش. بعد أن أطاح، المطوّرون الساخطون والمتعبون من اتخاذ القرارت عنهم، بكلَى مشروعي ليزا وأبل 3، في العام 1980، استلم جوبز مشروع ماك، خوفاً من الشخص الذي كان مسؤولاً في ذلك الوقت، جيف راسكن.

تشاجر جيف وجوبز، ولكن موقع جوبز الهام في الشركة سمح له بأن يتخذ القرارات وسرعان ما تحول المشروع إلى فوضى. وقد أخرج الفريق الذي كان يعمل على المشروع من المكتب الرئيسي لأبل ونقلوا إلى "تيكساكو تاورز" حيث رفع علم القراصنة على أعلى المبنى. و في الواقع، كان يحب أن يطلق جوبز على فريق ماك تسمية "فرقة القراصنة" وبدأ بسرقة الأفكار الجديدة والابتكارات من مشروع ليزا. وفي النتيجة، عندما أطلق الماك في العام 4984، كان محكماً أكثر وأرخص من ليزا، ولكن التكنولوجيا نفسها.

فمع سيطرة جوبز على المشروع، تغيرت أهداف ماك سريعاً. ففي بداية المشروع، كان لراسكن خطط تمهيدية لآلة أرخص، أخف واجتماعية أكثر، ولكن بزيادة جوبز لمميزات جديدة للخطط، كانت رؤية راسكن تتدمر. و في العام 1982، استقال راسكن، تاركاً جوبز يحتل المشروع بكامله. وباقتراب موعد إطلاق الآلة، أجبر المهندسون على العمل لساعات أطول بكثير - وأخيراً، لبس العاملون قميصاً كتب عليه: "95 ساعة عمل في الاسبوع وأحب ذلك".

وفي نوفمبر عام 1983، حظي متابعو رياضة الصحن الطائر للمرة الأولى بنظرة خاطفة إلى الضجيج الذي سوف يحيط أبل ماكنتوش خلال السنوات القادمة. بعد ان أخبر صوت حزين على الشاشة المشاهدين "لماذا لن يكون العام 1984 كالعام 1984"، سوف يتحدد جيل من عادات الحوسبة (المتعلقة بالكمبيوتر) لدى المستهلكين.

تفاح فاسد

أطلق الماك بنجاح في العام 1984، لاقياً الثناء والتقدير من معجبيه المهووسين، الذين أحبوا سهولة استعماله. كان عالم تكنولوجيا الكمبيوتر ينمو سريعاً، مع بروز عدد من المنافسين الذين يقدمون كمبيوترات بديلة، كانت المنافسة الرئيسية في تلك الفترة مع اي بي ام عبر كمبيوترها الخاص، مع عدد من صانعين آخرين قاموا بإنتاج نماذج مماثلة لماك، كلهم يديرون نظام تشغيل من صناعة مايكروسوفت. وبحيث لم تكن التهديدات المنافسة بمستوى التحدي المطلوب، فقد ارتفعت مبيعات ماك بشكل ثابت إلاّ أن الأعمال الداخلية للمؤسسة

التجارية لم تسر بشكل سلس.

أطلق الماك بنجاح في العام 1984، لاقياً الثناء والتقدير من معجبيه المهووسين، الذين أحبوا سهولة استعماله

وبعد عروضات الشركة الأولية العامة (اي بي او) في العام 1980، بدأت الهوة تظهر بين شركائها المؤسسين بينما كان جوبز سعيداً بمشاهدة موظفي ماك الأكثر تأثيراً (قوة)، كان الكثير منهم لا يزال يعمل بعقود مؤقتة وحرة، وبالنتيجة لم يحصلوا على أي خيارات متعلقة بالأسهم، وبالتالي، أعتقد وزنياك بأنه يجب مكافأتهم على أعمالهم. وكنتيجة لذلك، قام بإعطاء العديد من أسهمه إلى الذين شعر بأنهم "يستحقون،) ذلك، قائلاً لأصدقائه بأنه كان يملك ما يكفيه من المال.

و بحلول العام 1984، وبعد فشل مشروع أبل 3، اضطرت المؤسسة التجارية إلى تسريح 40 موظفاً. أخذ وزنياك إجازة بعد أن تعرض إلى حادث في تحطم الطائرة التي كان موجوداً فيها وقد اصيب بإصابات خطرة، جعلته يعيد تقييم خياراته. قرر بأن السياسة المتعلقة بالشركة لم تكن تناسبه وبدأ بالعمل على مشاريع أخرى - وبالتحديد سلسلة احتفالات موسيقية، والتي أوصلته إلى الإفلاس، وتوجه أخيراً إلى التعليم. تلقى وزنياك راتباً متدنياً دائماً، وعندما عاد إلى أبل في العام 1983 من أجل العمل على تطوير المنتجات، جاء في رتبة مهندس، بدلاً من منصبا الإداري.

بعد رحيل وزنياك ولاحقاً رحيل راسكن، سئم مجلس الإدارة من أسلوب جوبز الإداري المتعجرف وسلوكه المضطرب، وأجبروه على تقديم استقالته. كان جوبز مفطور القلب، ولكن سرعان ما تعافى وأنشأ مؤسسة تجارية لتعليم البرامج الإلكترونية، نيكست، مع العديد من الأعضاء القدامى من موظفي أبل. وعندما قامت أبل بشراء هذه المؤسسة، انتقل إلى لوكاس فيلمز، والتي كانت تبيع الجزء المتعلق برسومه المتحركة على الكمبيوتر، "بيكسار".

لم تمر السنوات بعد استقالة جوبز مرور الكرام إذ كانت أبل واقعة في مشكلة، ولكن بيع الماك بقي ثابتاً، أطلقت مايكروسفت نظام تشغيلها الأول، "ويندوز" الذي بدى بارتياب كنظام "أوس" الخاص بأبل. حاولت أبل أن ترفع دعوى على الشركة، ولكن حصلت تسوية خارج المحكمة عندما علمت أبل بأن بيل غيتس وهو المدير العام التنفيذي لشركة ميكروسفت، بأنه كان عضواً في الفريق الذي طور أحد أنظمة التشغيل الأصلية لأبل. خلال عملية التطوير هذه، تمكّن غيتس من إبرام اتفاقية مع الشركة تضمنت مخرجاً سمح له بإنشاء نظام تشغيل ينافس نظام أبل.

وفي العام 1995، أطلق مايكروسفت، ويندوز 95، الذي باع ثلاثة ملايين نسخة في الأسابيع الخمسة الأولى لإطلاقه - مقارنة بالأربعة ملايين ونصف التي حققتها مبيعات ماك لأبل خلال تلك السنة. أدى توفر اندماج المزيد من البرامج الإلكترونية

للمضاهين ل اي بي ام، كما كانوا يعرفون آنذاك، وتكاليف أبل الباهظة، بالرغم من تفوقها التكنولوجي، انخفضت حصص أبل في البورصة. وعندما خسرت المؤسسة التجارية 740 مليون$ (500 مليون جنيه)، خلال العام 1996، تم إحراج رئيس أبل الجديد، جيل اميليو، لتقديم استقالته، فكان من الواضح بأنه من الضروري عمل شيء حيال الأمر والاّ ستكون أبل واقعة في مشكلة خطيرة. وحتى مرحلة معينة، قامت ميكروسفت بشراء حصة في الشركة بهدف جمع المال حتى تستمر هذه الأخيرة بعملها، مصرحةً بأنها تتمنى الحفاظ على مبيعاتها للبرامج الإلكترونية الخاصة بميكروسفت كبرنامج أوفيس لاستعمالها على كمبيوترات ماك.

التعافي

في العام 1996، جاء القرار بإعادة ستيفن جوبز مجدداً إلى كرسي القيادة، كمدير التنفيذ العام مؤقتاً. هدأ جوبز بعد أن قضى الأعوام السابقة بإدارة نيكست وبيكسار، محافظاً على شغفه للمؤسسة التجارية ولكن الآن من دون تقلباته.

قام جوبز فوراً بتنظيم الشركة، مغلقاً عدداً من المشاريع غير المربحة التي كانت تؤدي إلى هدر المال. أعرب الموظفون المرهبون عن مخاوفهم من رهبة الالتقاء بجوبز في المصعد، ولكن في الواقع كانت أبل على شفير الإفلاس، وكان جوبز يقوم بكل ما في وسعه لإعادتها إلى الطريق الصحيح.

ومن الجدير بالإشارة أن جوبز قام بتوظيف مصمم المنتجات البريطاني الأصل جونثان ايف من أجل إصلاح تصميم ماك بالكامل. اشترط جوبز أولاً ان يكون ماك 2 مرضياً من الناحية الجمالية قبل كل شيء، وهذا يعود إلى غرائزه المبدعة.

كانت نتيجة الشراكة بين إيف - أبل بسيطة، وهي أجهزة أي ماك المتألقة بألوانها، الأنيقة، والودودة. و في تلك الفترة، كانت هذه الكمبيوترات عبارة عن ثورة - وفجأة بدأ المستهلكون يعرضون كمبيوتراتهم بصفتها تصميماً بارزاً في منازلهم عوضاً عن إخفائهم في مكتب ما أو علية. فانتقل العديد من الناس الذين كانوا مستخدمين مخلصين لويندوز إلى استخدام ماك، وللمرة الأولى كان التشابه الموجود بين ماك أوس وويندوز يعمل ضد غيتس، مما عنى أن التبديل بين البرنامجين لم يشكل أي مشكلة لدى الناس.

أجهزة أي ماك المتألقة بألوانها، الأنيقة، والودودة. و في تلك الفترة، كانت هذه الكمبيوترات عبارة عن ثورة

لقد أثبت ذلك بأنه قوة دفع لموجة جديدة من المنتجات كانت رائعة في الشكل بالإضافة إلى سهولة استعمالها. رفع ذلك من أسهم أبل في البورصة وأرباحها أيضاً بشكل كبير، مما قلب ثروات الشركة، بالرغم من وجود العديد من الكمبيوترات حول العالم تعمل على ويندوز في تلك الفترة، مما يهدر سيطرة ميكروسفت.

و كانت المرحلة اللاحقة لاستمرار تطور آبل في العام 2001، عندما أطلقت أبل الأيبود، وأدى ذلك إلى إحداث ثورة في مجال الموسيقى من خلال تأمين جهاز أنيق وملفت للنظر، والذي كان سهلاً وحتى ممتعاً للاستعمال من خلال السماح للناس بالاستماع إلى موسيقاهم من ملفات إلكترونية (مسماة ملفات ام بي 3) عوضاً عن استعمال قرص مدمج أو شريط تسجيل. وقد اشتراها بعض الأشخاص في البداية ولكن مبيعات اي بود انفجرت عندما أطلقت أبل اي تيونز في العام 2003. وهو عبارة عن موقع إلكتروني يسمح للناس بتنزيل الموسيقى على الاي بود من الإنترنت، وبشكل حاسم شراء الأغاني كل على حدة، عوضاً عن الاضطرار إلى شراء الألبومات بكاملها. كان اي تيونز سهل الاستعمال، وأحب الناس ابتداع لائحة الأغاني الخاصة بهم، وبالتالي استطاعوا انتقاء الأغنية التي يريدون الاستماع إليها بدلاً من الاستماع إلى كل الأغاني الموجودة على القرص المدمج بالترتيب. وفي يوليو 2008، أعلنت أبل أنه تم تنزيل وشراء أكثر من بيليون أغنية من أي تيونز.

لقد نجح جوبز من جديد، بوضع أبل بقلب ثورة المستهلكين. و في الواقع، كان جوبز مخلص المؤسسة التجارية، مع ارتفاع المبيعات والأرباح من جديد.

أين هم اليوم؟

وبالرغم من نجاح أبل المتكرر، فإن جوبز بعيد عن الانتهاء. أوجد أحدث وأكبر إطلاق قامتا به أبل، وهو اي فون، ثورة في أسلوب ووظيفة جهاز آخر وهو الهاتف المحمول، وهو يبيع بشكل استثنائي اليوم، والأمر غير المفاجىء، ان لدى أبل العديد من الابتكارات لهذا الجهاز أيضاً.

و منذ العام 2003، كانت أبل تغري المستهلكين من خلال وضع المزيد من الابتكارات الجديدة في طرود أصغر وأصغر. بينما استمرت الكمبيوترات تلعب دوراً هاماً في ملف أعمال العلامات التجارية (اسأل فقط أي مصمم)، تستمر أبل بالاستثمار بقوة في تطوير المنتجات عبر كل فئات منتجاتها.

يستمر جوبز بلعب دور أساسي في المؤسسة التجارية، حاضراً في العديد من الاجتماعات، وماك ورلد اكسبوز حاظياً بتصفيق الحضور. فمع مجلس الإدارة الحالي من ضمنه نائب الرئيس الأمريكي السابق آل غور، والمدير التنفيذي العام لغوغل أريك شميدت، يبدو أن أبل في موقع أحدث تكنولوجيا لفترة طويلة قادمة.

BlackBerry

بلاك بيري

(البحث خلال الحركة)

النجاح اللاسلكي

المؤسسان: مايك لازاريديز ودوغ فريجين.

سن المؤسس عند البداية: 23 عاماً.

الخلفية: كلاهما تلميذا هندسة.

سنة التأسيس: 1984

نوع المؤسسة التجارية: اتصالات الهاتف المحمول.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: 140 بلداً.

العائدات: 3 مليار جنيه استرليني (6 مليار$).

إن مايك لازاريديز هو مخترع بكل معنى الكلمة. منذ اشتراكه بتأسيس البحث في الآلة والذي يقال عنه صانع الجهاز الأكثر ربحاً في التاريخ، واكتسب سمعة باعتباره شخصاً كثير الرؤى فيما يتعلق بالاتصالات عبر الهاتف المحمول - مع أسباب جيدة. هذا هو الرجل الذي كان يدرس تكنولوجيا اللاسلكي في أواخر الثمانينات، قبل أن يملك الناس حتى حاسوباً في المنزل. سمح المنتج الأول لهذا البحث، البلاك بيري، لملايين من مستخدميه بأن يتفقدوا، يرسلوا، ويتلقوا الرسائل الإلكترونية وهم يتحركون. وفي عمر 46 اليوم، يدير إحدى أنجح أعمال التكنولوجيا الأكثر تقدماً حول العالم.

الأيام الأولى

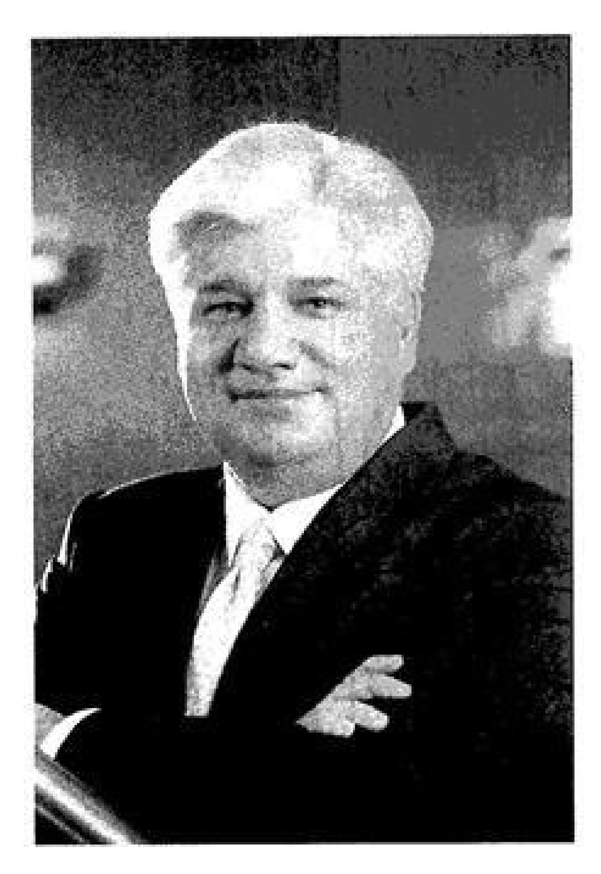
إشارات كثيرة دارت حول مواهب مايك المبدعة قبل فترة طويلة من سماع الناس بها. فإن الرجل الذي ساعد على تطوير أول جهاز محمول يعتمد عليه لنقل الرسائل الإلكترونية في العالم، كان قد صنع مسجلة من قطع الليغو وهو في الرابعة من عمره. و في الثانية عشر من عمره، أصبح ولعه بالهندسة وكيف تؤدي بعض الأشياء عملها، واضحاً عندما منح جائزة، من المكتبة العامة المحلية في ويندسور، كندا، لقراءته جميع الكتب العلمية الموجودة على رفوفها.

وعندما كان مراهقاَ، عرف مايك بشروده، فمن غير المفاجئ، امتلاكه على ما يبدو بنكاً لا متناهيا من الأفكار الجديدة والاختراعات. ففي العام 1984، بينما كان يدرس الهندسة الكهربائية في جامعة واترلو، أنشأ شركة مع صديق الطفولة دوغ فريجين لتطوير ذاتيهما. كانت هذه الشركة مدعومة من قبل قرض المشاريع الجديدة لحكومة اونتاريو، ومن قبل أهل مايك. وهكذا ولد مشروع البحث خلال الحركة (ار اي ام).

لفتت ار اي ام انتباه العديد من الناس، باعتبارها مؤسسة تجارية لعلوم الكمبيوتر والإلكترونيات، فترك مايك الجامعة قبل شهر فقط من تخرجه، لأنه كان متأكداً من قدراته ومتحرقاً لتكريس وقته كله وطاقته أيضاً لهذا المشروع، وذلك ليبدأ بالعمل على المؤسسة التجارية بدوام كامل. وفي تلك الفترة تقريباً حققت ار اي ا م صفقة هامة بلغت 600000$ مع جينرال موتورز، إحدى أضخم شركات السيارات في العالم، من أجل اختراع نظام جهاز إلكتروني. وأثبت ابتداع أجهزة إلكترونية ودية للمستخدم بأنه عنصر قوة فريد من نوعه لمايك عند صناعته بلاك بيري.

كان ار أي ام أول مطور لتكنولوجيا المعطيات اللاسلكية في شمال أمريكا.

وبعد المشروع الأول الكبير مع شركة جينرال موتورز، ولدت سلسلة من الصفقات الناجحة، عائدات مادية لار اي ام، وفي أواخر الثمانينات، وصلت المبيعات إلى مليون دولار وكبرت الشركة فأصبح عدد موظفيها اثنا عشر موظفاً. وفي العام ، وسمت صفقة مع شركة روجير كانتل لاتصالات الهاتف المحمول انك، بداية رحلته في الاتصالات اللاسلكية. كانت ار اي ام أول مطور لتكنولوجيا المعطيات اللاسلكية في شمال أمريكا. فبمهمتها بإجراء الأبحاث حول الأجهزة اللاسلكية الرقمية، طورت موديم للراديو، والذي استعمل لاحقاً في منتجات كالكمبيوترات وآلات البيع ولاتصالات الأعمال التجارية كإجراءات بطاقات الاعتماد.



مايك لازاريديس، الرئيس والمدير التنفيذي

نمو التمويل

خلال فترة التسعينات، وجهت ار اي ام طاقتها على التحدي بجعل تبادل الرسائل الإلكترونية لاسلكياً عبر المحمول حقيقة. بدأت الشركة العمل مع شركة أريكسون من أجل السماح لشبكة بياناتها اللاسلكية بتحمل الرسائل الإلكترونية اللاسلكية والمدفوعة باتجاهين، كجزء من شراكة ثلاثية مع انتيريور تكنولوجي. وفي العام 1992، قام مايك بتوظيف جيمس بالزيلي من أجل أن يدير ويطور المؤسسة التجارية، مما يحرره ليتمكن من التركيز على أفضل ما يقوم به - الهندسة. خريج هارفرد بشهادة الماجيستير في إدارة الأعمال جيمس الذي أصبح لاحقاً رئيس ار اي ا م والمدير التنفيذي بالشراكة.

.

استثمر جيمس 250000$ (ما يعادل 120000 جنيه أو 212،500$ اليوم) في المؤسسة التجارية بنفسه وساعد لاحقاً بتأمين مليوني$ (يعادل 960000 جنيه أو 1،7 مليون$ اليوم) من كوم ديف، وهي شركة تكنولوجيا في واترلو، اونتاريو، كندا المركزية. وتلقت الشركة ايضا 100000$ من برنامج جامعة واترلو للأبحاث الصناعية في العام 1994. وتم تمويل الأبحاث والتطورات اللاحقة من قبل مستثمرين

مغامرين، والذين استثمروا في الشركة في العام 1995. و في المرحلة الاولى من تمويل رؤوس الاموال المغامرة استثمرت شركة وركينك فينتشر كانادين فاند انك 5 ملايين$ (اي ما يعادل 3.2 مليون جنيه أو 3.6 ملايين$ اليوم) والذي استعمل لإكمال تطوير أجهزة وبرمجيات لار اي ام. وخلال تلك الفترة، تلقت ار اي ام أيضاً استثمارات أساسية على شكل قروض وتقدمات من الحكومة الكندية.

و في العام 1996، قامت ار اي ام بتطوير بطاقة تدخل في الكمبيوتر الذي يستقبل الرسائل الإلكترونية اللاسلكي، وبحلول السنة التالية، اخترعت الشركة جهازاً صغيراً نسبياً قابلاً للحمل يسمح بالمراسلة في اتجاهين عبر بيجر للمرة الأولى (مستخدمين شبكة البيانات اللاسلكية بيل سوث). وسمي البيجر المتفاعل وقد التقط سريعاً من قبل شركات كأمثال اي بي ام وبناسونيك التي وزعت الأجهزة على موظفيها الميدانيين.

مدركين لقدرات تكنولوجيا الرسائل الإلكترونية اللاسلكية، ولكن عالمين بالمبالغ الكبيرة التي يجب تأمينها من أجل السعي وراء هذه الفرص، علم جايمس ومايك بأنهما بحاجة إلى رأس مال إضافي وضروري. فقررت ار اي ام أن تنطلق علناً. فجمعت الشركة 115 مليون دولار عندما أدرجت على بورصة تورونتو في العام ، و 250 مليون دولار لاحقاً عندما أدرجت على بورصة ناسداك عام 1999، وعلى 900 مليون دولار آخرين من حصة القضية في نوفمبر عام 2000.

ولادة ظاهرة

أطلق أوّل بلاك بيري في العام 1999. سمح هذا الجهاز لمستخدميه بأن يتمكنوا من الدخول إلى بيانات الرسائل الإلكترونية لشركاتهم خلال تنقلاتهم (من خادم ميكروسفت للتبادل). فهو تكنولوجيا متدفقة دائماً حازت على النجاح لدى الزبائن، الذين كانوا متأهبين لدى تلقيهم رسالة إلكترونية جديدة من دون الاضطرار إلى استرجاعها. كان سعره 399$ مع رسم اشتراك شهري بلغ 40$. وبحلول العام 2000، وقد سمي أصلاً منتج السنة من قبل انفوورلد.

كان المنتج نصراً تجارياً. ففي العام 1999، وصلت مبيعات البلاك بيري إلى أكثر من ضعف عائدات ار اي ام 47.5 مليون$، بينما ارتفع الربح الصافي إلى 6،8 ملايين $. كان أساس نجاح البلاك بيري اشتراكات ار اي ام مع مزودي خدمة الانترنت (اي اس بي) وشركات الاتصالات، ولاحقاً، شبكات الهواتف المحمولة، مما سمح لهم بتقديم أجهزة بلاك بيري وتعريفاته. وبحلول نهاية العام 1999، كان العديد من مزودي خدمة الإنترنت قد اشتركوا لتقدمة خدمات بلاك بيري إلى مستهلكيه، من ضمنها شركة ار جي أن الأمريكية وشركة جو أمريكا للاتصالات. وفي الخارج كانت شركة تيل سيل للخلوي تقدم اتجاهين للمراسلة من خلال جهاز اتصال (بيجر) ار اي ام المتفاعل عبر أمريكا اللاتينية.

وبحلول العام 2000، وقد سمي أصلاً منتج السنة من قبل انفو ورلد. كان المنتج

نصراً تجارياً

ناقشت ار اي ام أيضاً اتفاقات التوزيع مع شركات كمبيوتر ضخمة كديل وكومباك، وبالتالي يبدأ البائعون الموظفون لشركات الكمبيوتر ببيع البلاك بيري لزبائن الشركات الكبيرة. بالإضافة إلى ارتفاع المبيعات والأرباح بسرعة، ساعد ذلك أيضاً على رفع مستوى مشاركة بلاك بيري. منذ السنة الأولى بعد إطلاقه، بدأت الأجهزة تبرز في الاجتماعات التجارية، وخاصة تلك التي تمثل المصرفيين المستثمرين وأصحاب رؤوس المال المغامرين الذين يطمحون إلى أن يكونوا معاصرين قدر الإمكان. وكنتيجة لذلك، انطلقت مبيعات أجهزة البلاك بيري في سوق شركات الولايات المتحدة الأمريكية. و في العام 2000، استثمرت نورتيل، وهي شركة الاتصالات الكندية 25 مليون$ في ار اي ام كجزء من اتفاق على التسويق المشترك وتطوير المنتج مع نظرة نحو توسيع انتشار بلاك بيري عالمياً. وبنهاية هذه السنة، ارتفعت العائدات إلى 85 مليون$، مع ربح صافٍ قدره 10.2 ملايين$.

كانت ار اي ام بعيدة كل البعد عن أن تكون الوحيدة في تطويرهم لأجهزة للدخول إلى الرسائل الإلكترونية عبر التحكم من بعد. وفعلاً، في أواخر التسعينات، أصبحت الرسالة الإلكترونية شيء أساسي جداً لأكثر أعمال الناس في عالم التطوير الذي كان من الواضح بأن الدخول إلى الرسالة الالكترونية عبر التحكم عن بعد، سوف يكون سوقاً هائلاً. فلا شك بأن الشركة الأولى التي ستطلقه ستجني المليارات حتماً من الأرباح. ومن غير المفاجئ، فقد كانت المنافسة كبيرة، من جهة ميكروسفت ومؤسسات تجارية كبالم انك، الذين احسنوا بتقديم قلم كان بمثابته مساعد رقمي خاص عوضاً عن لوح المفاتيح. انطلقت بلاك بيري لأنها طلعت بطريقة تسمح للناس بالدخول إلى رسائلهم الالكترونية بسرعة وسهولة عبر جهاز صغير. فإن الأنظمة كويندوز تعمل بشكل جيد ولكنها ضخمة جداً، مما يجعلها بطيئة نسبياً على الكمبيوترات الصغيرة. كانت عبقرية ار اي ام بأن تعمل بشكل جيد مع ويندوز، ولكن أن تستعمل أنظمة التشغيل الخاصة بها مما قد يكون فعالاً أكثر للأجهزة الصغيرة وبالتالي يعمل أسرع بكثير من أمثال ويندوز.

وخلال دقائق من إعداد أجهزة البلاك بيري للعمل، كان الناس يستعملونها براحة، بعكس أكثرية الأجهزة المنافسة الاخرى التي كانت تحاول القيام بالشيء نفسه.

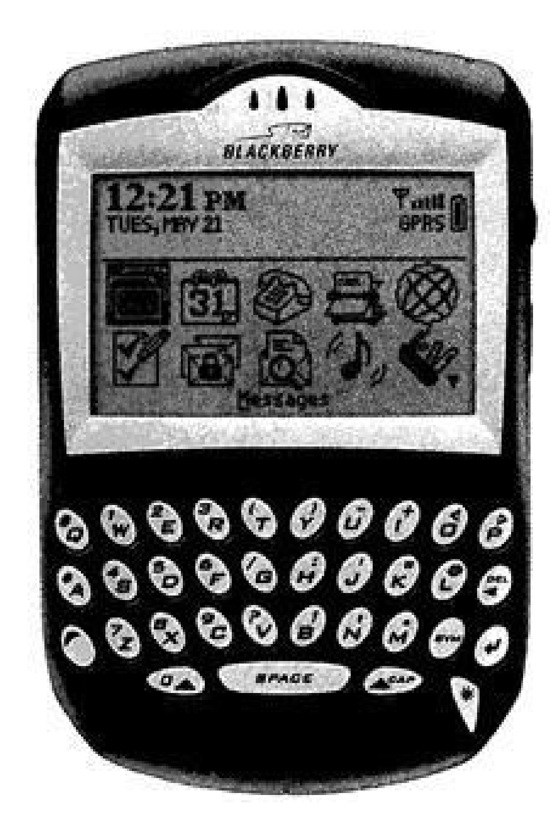
بالإضافة إلى ذلك، قام بلاك بيري بأمرين آخرين لم يكونا تقليديين ولكن نجحا بطريقة باهرة. كان الأمر الأول، بعرض لوحة مفاتيح "كويرتي" التي كانت واسعة كفاية ليكون استعمالها سهلاً. أما الأمر الثاني هو باستعمال "مركبة خفيفة" للتنقل بين الرسائل الالكترونية وحول الشاشة. فقد عمل هذا الأمر بشكل سريع جداً، وتعلم الناس كيفية استعماله حرفياً بثوان معدودة. وخلال دقائق من إعداد أجهزة

البلاك بيري للعمل وكان الناس يستعملونها براحة، بعكس الأجهزة المنافسة الأخرى التي كانت تحاول القيام بالشيء نفسه.

التوسع في الخارج

و بحلول العام 2001، بدأ البلاك بيري، الذي امتلك الآن لوحة المفاتيح التي تتحكم بها بصمة الإبهام، بإثارة انطباع على السوق الأوروبي. عنت الاتفاقات الحاصلة مع شركات الاتصالات كشركة بي تي سيلنيت، شركة ديجيفون شركة تيلفورت موبيل، إن أجهزة بلاك بيري أصبحت متوفرة في بريطانيا، ارلندا وهولندا على التوالي. بينما استمر التوسع إلى سوق المنازل على وتيرة سريعة، ملاقياً مساعدة المزيد من اتفاقات التوزيع مع أمثال اي بي ام. وبحلول نهاية العام 2001، كانت أكثر من 12000 منظمة في أميركا الشمالية تستعمل أجهزة بلاك بيري.

وفي تلك المرحلة، كانت ار اي ام قد باعت ما يفوق عن 200000 جهاز وحققت شراكة مع اي أو ال من أجل تأمين خدمة الرسائل الإلكترونية من خلال أجهزتها المحمولة. وبالرغم من ان مجموعة ال بي دي اي التابعة لشركة بالم انك كانت الأكثر مبيعاً في السوق بالإجمال، فأصبح البلاك بيري بسرعة خيار الجهاز لرجال الأعمال الذين احتاجوا إلى دخول سريع ويعتمد عليه إلى الرسائل الإلكترونية الخاصة بشركاتهم. ولكن جلبت الشرور الأولية منافسة قاسية وليس أخيراً تقدمة نوكيا لخدمات الرسائل القصيرة. ولتبقى في المنافسة، بدأت ار اي ام في العام 2002، بالسماح لمطوري الفريق الثالث والمصنعين بتزويد منتجاتهم وخدماتهم بالاتصالات اللاسلكية.



أولى الطرازات - جهاز بلاك بيري 6210

وبدأت أيضاً بترخيص تكنولوجيا لوحة المفاتيح التابعة لها (والتي ;كان بشكل فريد يتم التحكم بها من خلال بصمة ابهام مستخدمها) لمنافسيها بالم وهاندسبرينغ.

وجاء القرار بالشراكة مع هوتشينسون، إحدى أكبر شركات تكنولوجيا الإعلام في أستراليا والتي تدير ماركة الهاتف المحمول 3 جي، أثرت على وصول البلاك بيري بشكل سلبي. تقدم هوتشينسو تيلكومز صناعة - رائدة خدمة الجوال العالمية والتي تعمل في أكثر من 149 بلداً. وفي العام 2001، بدأت هوتشينسون بالتوسع خارج بلدها الأصلي أستراليا، والترويج لجهاز بلاك بيري بشدة في كل أنحاء آسيا ونقيضاتها (البلاد الواقعة على الجانب الآخر منها).

ساعد تطور بلاك بيري في العام 2002، إطلاقه في السوق الأوروبية، من خلال الموديل 5810 الذي جمع وظائف الهاتف المحمول. وفي بريطانيا، أدى هذا الأمر إلى صفقة ضخمة مع فودافون، وتلته صفقة مماثلة مع دوتش تيليكوم في المانيا. وخلال الاشهر التالية، أطلق بلاك بيري في فرنسا، ايطاليا، اسبانيا وسويسرا. وبالرغم من ذلك وصلت الخسائر الصافية لار اي ام في العام 2002، إلى 28،3 مليون$ كنتيجة التكاليف المتزايدة لتطوير المنتج والتوسع عالمياً. فاتخذت الشركة قراراً بتخفيض نسبة 10% من موظفيها.



مكتب (أر أي أم) الرئيسي في واترلو، أونتاريو كندا.

بحلول العام 2004، كانت الشركة قد عادت إلى المسار، فكان هنالك 1،7 مليون مكتب لبلاك بيري حول العالم. وبالرغم من ذلك، كانت نسبة 82% من هؤلاء لا يزالون موجودين في شمال أمريكا، قامت الشركة إذا بخطوة لتحريك خططها بالتوسع عالمياً. كانت أوروبا تركيزاً خاصاً، وفي العام 2004، أنجزت ار اي ام صفقات مع أكثرية شبكات الانترنيت الاوروبية الرئيسية، من ضمنها أورنج وبي تي، مما ضاعف المبيعات في تلك المنطقة. كان مفتاح هذا النجاح في الحقيقة هو أن موظفي البيع لبلاك بيري يقومون بتقديم نماذج تجريبية مجانية للشركات التي أرادت أن تعطي الأجهزة إلى عامليها. واضحى حوالي 90% من هؤلاء، زبائن يدفعون.

وفي تلك السنة أيضاً، أطلقت ار اي ام نسخة جديدة من خادم الرسائل الإلكترونية لتوثيق الأبجدية الصينية والعربية، وبحلول العام 2005، قام فرع شركة هوتشينسون في هونغ كونغ بالتحالف مع شركة توثيق اللغة، اونسيت، لإدخال وظائف توثيق اللغة اليابانية والكورية لمستخدمي بلاك بيري في هونغ كونغ وماكاو. وقد ضمنت هذه الشركة قدرة بلاك بيري على القيام بتقدم في اليابان وكوريا.

اقتحام السوق على نطاق واسع

خلال تاريخها بأجمعه، رفعت ار اي ام باستمرار عدد نقاطها عندما يتعلق الأمر بتطوير المنتج وبقيت رائدة حقيقية في التصميم، التصنيع والتسويق لوسائل الاتصالات المحمولة، رابحةً العديد من الجوائز على إبتكار المنتجات.

ومع النجاح الساحق لبلاك بيري لدى الموظفين الإداريين ورجال الأعمال ذوي الوتيرة السريعة، جهزت الشركة اليوم الموديل، بكاميرات الفيديو، ومشغل الموسيقى، لجذب المزيد من زبائن المفرق. وتم تقديم البلاك بيري بيرل 8100 في العام 2006، والتي ساعدت بشكل كبير على إلقاء الضوء على صورة شركة بلاك بيري. فأصبح من الشائع جداً الآن رؤية الناس يمرحون بالألعاب الموجودة على أجهزة بلاك بيري خلال وجودهم على متن القطارات والطائرات.

جهزت الشركة اليوم الموديل، بكاميرات الفيديو، ومشغل الموسيقى، لجذب المزيد من زبائن المفرق.

عملت ار اي ام بجهد لجعل مداخلها للرسائل الالكترونية آمنة بقدر المستطاع. منذ أن أصبحت المنتج الأول الذي يقدم رسائل إلكترونية قائمة على الجهاز المحمول في العام 1997، أصبحت الشركة مشهورة بحماية البيانات وتستعمل من قبل العديد من الزبائن الذين يرسلون أموراً حساسة أي "للعينيك فقط". كالشخصيات المشهورة أو الشخصيات الحكومية. واجهت الشركة أيضاً العديد من الدعاوى القضائية من أجل حماية تكنولوجيتها الموثقة ببراءات اختراع والحاصلة على عدة جوائز (فإن مخترع السلسلة مايك يملك أكثر من 30 براءة اختراع) من استغلال المنافسين لها.

تستخدم أجهزة بلاك بيري الآن في كل أنحاء العالم وتملك الشركة مكاتب في أمريكا الشمالية، أوروبا وآسيا منطقة المحيط الهادئ. أصبحت هذه الأجهزة، التي تعمل تقريباً أي شبكة انترنت، ناجحة جداً بحيث يتساءل العديد من مستخدميها (إلى حد نموذجي مدراء لشركات كبيرة وأصحاب مؤسسات تجارية) كيف عاشوا أبداً من دونها. وبشكل غير رسمي منحت لقب "كراك بيري" بمعنى المخدر، وذلك نتيجة الانتشار الواسع لنوعيتها التي يدمن عليها. يترك الخيار بتلقي تنبيه كلما وردت رسالة إلكترونية جديدة، العديد من رجال الأعمال غير قادرين على مقاومة الإغراء بتفقد آخر المستجدات في صندوق الوارد، أينما كانوا وفي أي وقت كان.



جهاز بلاك بيري Pearl 8100. مجموعة Pearl ساعدت (أر أي أم)

على اقتحام السوق بشكل واسع.

أين هم اليوم؟

في العام 2007، اطلق على ار اي ام، لقب إحدى أفضل الشركات المائة في كندا، كما نشر في المجلة التجارية الأولى في كندا "ماسلين"، وكانت شركة تكنولوجيا اللاسلكي الوحيدة على اللائحة. وفي تلك الأثناء، استمر البلاك بيري باكتساح الساحة في جوائز التكنولوجيا وطاولات الصدارة. وفي هذه الأيام، بالإضافة إلى دمج الهواتف المحمولة، فإن الجهاز يحتوي على مدير شخصي للمعلومات من ضمنه جهاز الاتصال، رزنامة، مهمات، ووظيفة المذكرة، التي تستطيع أن تتزامن مع كمبيوتر المستخدم. يمكن للمستخدمين أيضاً أن يستعملوا بلاك بيري من أجل الدخول إلى الإنترنت أو الطلبات القائمة على الانترنت، بينما قامت شركات أخرى بابتداع طلبات تسمح بالدخول إلى البيانات عبر نظم مدير

علاقات العملاء (سي ار ام).

وفي السنة الماضية، قدرت ار اي ام ب 26 مليار$، بينما قدر مايك بحوالي 2 مليار$. وبصفته مديراً تنفيذياً شريكاً، لا يزال مايك منخرطاً في المؤسسة التجارية التي شارك في تأسيسها. حيث هو مسؤول عن استراتيجية المنتج، الأبحاث والتطوير، تطوير المنتج والتصنيع.

يتوافر بلاك بيري اليوم في ما يزيد عن 140 بلداً، مع وجود خطط للتوسع إلى روسيا، أميركا اللاتينية، الصين وجنوب شرق آسيا. أكثر من سبعة ملايين شخص حول العالم، وعلى رأسهم المدراء العامون وأصحاب المؤسسات التجارية، يستعملون بلاك بيري لإرسال وتلقي الرسائل الإلكترونية على مدار الساعة. وبازدياد موضة العمل المرن، فإن نمو سوق الأجهزة المحمولة يظهر عدم وجود أي إشارات بالانخفاض. وبشكل خاص في بريطانيا، تم توثيق النقص بالمهارات، وبتزايد يسمح أرباب العمل للموظفين بأن يعملوا بمرونة أكثر بمعنى التوظيف والحفاظ على الموهبة المتفوقة، بينما التغيرات القانونية تعطي تدريجياً المزيد والمزيد من العاملين الحق بطلب ذلك. وقد جعلت تكنولوجيا المحمول هذا الأمر ممكناً.

و في هذه اللحظة، يمتلك بلاك بيري حوالي 70% من أسهم البورصة، فمن خلال الشراكة (التحالف) مع بعض أهم منتجي الهواتف المحمولة في العالم، من ضمنها سوني أريكسون، لمساعدتهم على تطوير مجموعتهم من الهواتف الذكية، فحافظت على موقع قوي في هذا المجال، بالإضافة إلى تحالف أساسي مع نوكيا انتهى مؤخراً عندما قررت الشركة بأنها تريد التقدم وحدها. يبدو مستقبل ار اي ام مشرقاً، بحيث إن سوق هذا النوع من الاتصالات سوف ينمو بالتأكيد بشكل كبير عالمياً. ومع ازدياد سيطرة الهواتف المحمولة، فمن المرجح ان المزيد والمزيد من الموظفين وكذلك صانعي القرار سيريدون الحصول على هذه التكنولوجيا بتلقي الرسائل الإلكترونية على الدوام. وفي السنة الماضية، نشر مقال في مجلة غارديين، أفاد بأنه تم نقل نسبة 1،2% فقط من مجموع 700 - 600 مليون رصيد لرسائل الشركة الإلكترونية، مما يظهر أنه لا يزال هنالك مجال لنمو ضخم.



نينتاندو

الوصول إلى قمة اللعبة الخاصة بك.

المؤسس: هيروشي ياموشي

سن المؤسس عند البداية: 21 عاماً.

الخلفية: طالب جامعي.

سنة التأسيس: 1949

نوع المؤسسة التجارية: العاب الكمبيوتر.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: حول العالم

العائدات: 1،25 مليار جنيه استرليني (2،5 مليار$)

173

منذ بضع سنوات، انتشر الذعر في أمريكا عندما كشف الباحثون عن الحقيقة، ان رونالد ماكدونالد كان معروفاً بين الأطفال أكثر من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية. فتصوروا صدمتهم عندما، خلال فترة اوائل التسعينات، اكتشفوا أن شخصية الرسوم المتحركة التي تربى عليها الأطفال كأمثال ميكي ماوس قد تفوق عليها سوبر ماريو، وهو ابتداع أجنبي. أصبح البطل الياباني الصنع جزءاً من حياة الأطفال حول العالم. وبالنسبة لصانع الألعاب نينتاندو، كان السمكري المكتنز الوجنتين مع الشاربين، هو من ساعدهم على جعلهم إحدى القوى المسيطرة في عالم ألعاب الكمبيوتر. واليوم، تعتبر نينتاندو مؤسسة تجارية تساوي 1،25 مليار جنيه، تنافس سوني وبطريقة ما متقدمة عن ميكروسفت من خلال هذه المؤسسة التجارية السريعة التجدد. وآخرون، كأتاري وسيغا، كانوا متأخرين عنها، لعدم قدرتهم على مجاراة الوتيرة السريعة للشركة في ابتكاراتها.

شأن عائلي

إن الشركة التي نعرفها ونحبها اليوم هي إلى حد بعيد نتيجة رؤية وجهود رجل اسمه هيروشي ياموشي. فقد ورث مؤسسة تجارية عائلية صغيرة كانت تهتم

بصناعة أوراق اللعب، من جده في العام 1949، عندما كان في الحادية والعشرين من عمره فقط. كان لا يزال طالباً في الجامعة، عندما عرضت عليه فرصة ان يصبح الرئيس التالي للشركة وكان غير متأكد إذا كان يجدر به القبول أم لا. ولكن بعد أن وافق جده على شروطه، ترك دراسته واستلم المنصب.

كانت عائلته قد أنتجت أوراق اللعب لعقود وكان لها وكلاء للتوزيع عبر اليابان. بالرغم من ذلك، كان هيروشي يتوق إلى أن يكون للشركة، المعروفة حينها بياموشي - نينتاندو، مستقبلاً أكبر. فمن اليوم الأول، أظهر أنه سوف يقوم بإدارة شركته بنزعة واحدة وتصميم مما كان يزرع الخوف عادةً في قلوب المحيطين به. مصراً أن يكون العضو الوحيد من العائلة في المؤسسة التجارية، فجعل جده يطرد قريبه قبل أن يتولى دور الرئيس. وقام حينها بهزة اساسية للمؤسسة التجارية: نقل الانتاج، طرد المدراء الذين كان جده قد عينهم مجدداً لمجموعة المنتجات. كان هيروشي مصمماً أنه لا يمكن لأحد أن يشكك بسلطته، وسرعان ما عرف الموظفون القدامى أين تقع القوة.

فمن اليوم الأول، أظهر هيروشي أنه سوف يقوم بإدارة شركته بنزعة واحدة وتصميم.

بعد السفر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، أنتجت شركة هيروشي، نينتاندو، أول أوراق لعب بلاستيكية في اليابان. ثم، في العام 1959، أتم صفقة مع والت ديزني، بإنتاج أوراق تمثل صور شخصيات ديزني مطبوعة في الخلف، وباع أكثر من 600 رزمة. ولكن بالرغم من هذا النجاح، لم يكن هيروشي راضياً بعد وبحث عن أفكار جديدة. خلال رحلته إلى أمريكا، تفاجأ عند معرفته بصغر مصنعي الأوراق هناك، مما رأه كالكتابة على الحائط لشركته الخاصة. فأدرج المؤسسة التجارية في بورصة اوساكا وكيوتو، واستعمل المال الذي جنته المؤسسة لإطلاق منتجات جديدة. ولفترة وجيزة، ابتعد عن الألعاب وجرب منتج أرز جاهز، "فندق للحب" وخدمة سيارات الأجرة وكانت النتائج مختلطة. وبالرغم من ذلك، أدرك بعد أن تعب من كل هذه المشاريع، إن قواه كانت بوجوده القوي في متاجر الألعاب التي توسع إليها من خلال الأوراق البلاستيكية. وفي العام 1969، أعاد تسمية الشركة إلى ألعاب نينتاندو، وهي الشركة التي سوف تقوده بالإجمال إلى النجاح العالمي.

مرح وألعاب

وظف هيروشي العديد من المهندسين خلال السنوات اللاحقة ومع أنه لم يمتلك اياً من مهاراتهم إلا انه نجح جداً بتحفيزهم لابتداع ابتكارات لا تحصى. فقام بخلق المنافسة بين المخترعين العاملين لديه، ولكن كان ايضاً قادراً على خلق التعاون. أراد الجميع إرضاء الرئيس وأغدق هيروشي الثناء كما ازدرى أيضاً بالتساوي. كان يملك بشكل خاص، موهبة حقيقية لمعرفة متى يبيع منتجاً ما ومتى

يحتاج لأن يعاد إلى مركز الأبحاث والتطوير.

خلق هيروشي المنافسة بين المخترعين العاملين لديه، ولكن كان ايضاً قادراً على خلق التعاون. كان يملك بشكل خاص، موهبة حقيقية لمعرفة متى يبيع منتجاً ما ومتى يحتاج لأن يعاد إلى مركز الأبحاث والتطوير.

خلال أوائل السبعينات، قدمت نينتاندو أجهزة للعب كالألترا هاند، وهي عبارة عن ذراع مزيفة مطولة مع يد تملك القدرة على الإمساك بشيء، الألترا ماشين، وهي قاذفة داخلية لطابات البيسبول، "قياس الحب"، وهو جهاز إلكتروني مزعوم لقياس الحب بين شاب وفتاة عندما يمسكان الأيدي. ولكن كانت لأحداث عام 1973، أثر كبير على نينتاندو وعلى خطط الشركات حول العالم. قاطع أول نقص في النفط الأعمال التجارية في كل الأماكن. بحيث انقطعت الأنوار حرفياً، أغلقت المحال وتوقف المستهلكون عن شراء الكماليات. شهدت نينتاندو طلباتها ترفض من قبل المستهلكين وكان هيروشي يملك خياراً قليلاً أن يعيد النظر في مستقبل شركته. كان احتمال الانهيار الكامل أمر حقيقي جداً. ولكن في الأحيان التي تكون فيها المؤسسات التجارية القوية مرؤوسة من قبل قائد ضعيف فهي تفشل عادةً بينما تلك التي يرأسها قادة عظماء فهي تجد دائماً طريقة للنجاح.

و كما حصل، اصطدمت أزمة النفط بالفتح العلمي التكنولوجي الكبير، التي أدت إلى أول "ألعاب فيديو". نهضت الشركات كأتاري وماغنافوكس وبدأت ببيع مناضد الألعاب التي يمكن وصلها على جهاز التلفاز. كانت هذه الألعاب بسيطة ولكن مسلية فعلاً وكانت عبارة عن نجاح كبير في التسلية المنزلية. قامت نينتاندو بصفقة مع ماغنافوكس، موقعة على الحقوق بتصنيع وبيع لعبة بونغ في اليابان. و قامت عندها، بتشكيل تحالف مع شركة ميتسوبيشي لإنتاج المناضد وفي العام 19 قدمت لعبة كولور تي في غايم 6 إلى اليابان، بائعةً أكثر من مليون وحدة. إذا وبعد حوالي 30 سنة، وعلى رأس نينتاندو، وجد هيروشي أخيراً نوع المنتجات التي ستجعل من اسم شركته مألوفاً في جميع أنحاء العالم.

التجارب والأخطاء

بدأت الشركة تقوم بالتجارب من خلال أجهزة الألعاب الصغيرة وأنتجت جديداً صغيراً مسمى غايم & واتش، الذي مهد للعبة الغايم بوي. استطاع هيروشي أن يرى مدى قدرة هذا الشكل الجديد من التسلية، وكان متحمساً لأن تصبح نينتاندو لاعباً أساسياً في صناعة ألعاب الفيديو. وبالرغم من ذلك وفي تلك المرحلة، خلال أوائل الثمانينات، راحت الشركة التي كانت تصنع منذ عشر سنوات الأيدي الممسكة وألعاب المسدسات، تحاول اللحاق بالشركات كأتاري وكومودور التي كانت قد سبقتها بأشواط. كان هيروشي قد استلهم بالآلات الجديدة كأتاري 2600، فهي عبارة عن صندوق صغير يوصل على أجهزة تلفاز الزبائن ويحتوي على فتحة

تستقبل خراطيش تتواجد عليها ألعاب، مما يزيد عدد الألعاب التي يمكن للآلة تشغيلها بشكل كبير.

فقد قدر أن الطريقة الحقيقية لجني المال كانت بإقامة مؤسسته التجارية على أساس بيع الألعاب التي يمكن تشغيلها فقط على الآلات التي يقوم هو بإنتاجها. فحدد مهمة لمهندسيه: بصناعة لوحة مراقبة في أقل من ثلث ثمن الآلات الأخرى الموجودة في السوق مما قد يقدم مستوى أعلى من التسلية والرسوم. فقال لهم: "اصنعوا شيئاً لن تستطيع الشركات الأخرى صناعته على الأقل لمدة سنة واحدة. أحرصوا على أن يكون أفضل بكثير بحيث لن يتساءل الزبائن عن أي نظام يريدون فعلاً". (غيم أوفر بقلم ديفيد شيف، راندوم هاوس 1993).

فحدد مهمة لمهندسيه: بصناعة منضده في أقل من ثلث ثمن الآلات الأخرى الموجودة في السوق مما قد يقدم مستوى أعلى من التسلية والرسوم.

ألقى مهندسوه نظرة على تصاميم منافسيهم وشرعوا بالقيام بتحسينات. قضوا ساعات يفحصون الحسابات من اجل الوصول إلى الاداء الذي طلبه هيروشي. وفي اخر المطاف، توصلوا إلى اتفاق بأنهم بحاجة إلى رقاقتين، وحدة معالجة مركزية (المعالج) ووحدة معالجة الصورة (بي بي يو). وأجمعوا أيضاً على أن إنتاج الرقاقات يحب أن تكون مستوردة من مصادر خارجية. لطالما قاد هيروشي مساومات صعبة مع مورديه، طالباً المزيد والمزيد مقابل القليل، إلى درجة، في الواقع، أن العديد من صانعي الرقاقات رفضوا إبرام صفقة مع نينتاندو، بحيث كانت نينتاندو بصفتها شار كثير المطالب بشكل عام وأصرت على المرونة، الأمر الذي لم تستطع بعض الشركات مواجهته. وفيما يتعلق بالرقاقات، أرادت نينتاندو سعراً رخيصاً جداً، والطريقة الوحيدة التي قد تجعل من الأمر منطقياً هو أن تقوم بحجم كبير من الطلبيات. بالرغم من ذلك، لم يكن سوق ألعاب الفيديو في تلك الفترة كبيراً، وجاء طلب نينتاندو لمليوني رقاقة أكثر بكثير من كل حاجة السوق الياباني الموجود بأجمعه.

تقربت نينتاندو من ريكو، الذي كان يمر بعملية تصحيح بطيئة في تلك الفترة وكان بإمكانه بالتالي القيام بمبيعات إضافية، ولكنها رفضت حتى السعر المعروض. فاقترح هيروشي صفقة أعتقد الكثيرون بأنها غير معقولة (مثيرة للضحك). فكفل طلبيات ريكو لثلاثة ملايين رقاقة على مدى السنتين المقبلتين إذا استطاع هذا الأخير إنتاجها بالسعر الذي طلبه. كانت مغامرة ضخمة بحيث كانت الصناعة لا تزال في بدايتها ولم يكن الحجم الكلي للسوق معروفاً. وبالتأكيد، كانت هذه الكمية كثيرة جداً للسوق الياباني وحده مما يتطلب من الشركة بأن تنطلق إلى التوسع عالمياً. فأنشات الشركة، مكتباً في الولايات المتحدة الامريكية وجهزت لإطلاق آلات الألعاب الجديدة هناك.

كفل هيروشي الطلبيات لثلاثة ملايين رقاقة على مدى السنتين المقبلتين، كانت مغامرة ضخمة بحيث كانت الصناعة لا تزال في بدايتها.

لقد صممت نينتاندو الآن نظاماً يتضمن معظم الميزات التي نجدها في أنظمة الألعاب المتوافرة اليوم. إلاّ أن الإضافات كلوحة المفاتيح لم تكن متوافرة في نظام نينتاندو للتسلية (نيس)، أو الفاميكوم (كمبيوتر العائلة) كما كان معروفاً في اليابان. وهذا لأن هيروشي أراد أن يحافظ على التكاليف منخفضةً وعلى بساطة المنتج بقدر الإمكان. وبالرغم من ذلك، بمجرد بدئها بتقديم آلتها الجديدة إلى زبائن تجارة المفرق (التجزئة) عبروا عن تحفظات جدية. كانوا قلقين من سعرها المنخفض، ومن الفرق الصغير بين سعر الشراء وسعر البيع لكل واحدة وبدا أن الأمر لن يكون ذا فائدة بتخزين المنتج. ولكن هيروشي أصر على أن الآلات الأساسية يجب أن تباع بسعر رخيص وأن جني المال الحقيقي سيكون من خلال بيع الألعاب، وأخيراً تمكّن من إقناعهم بتخزين المنتج. فقال لهم: "إن النظام هو مجرد وسيلة لبيع الألعاب، وبهذه الطريقة سنحقق الأرباح".

حقق جهاز النيس نجاحاً ضخماً في أمريكا الشمالية كما في اليابان، وبدأ المنتج يختفي عن الرفوف، نتيجة بيع ما يزيد عن نصف مليون وحدة خلال ستة أشهر فقط. استمتع لاعبو اللعبة بدونكي كونغ، ميترويد، أسطورة زيلدا، ايكاروس الصغير. كانت الألعاب قد تخطت حواجز جديدة في ألعاب الكمبيوتر وودعت الكثير من المنافسة في هذا المجال. أصبح المقلد الآن هو المقلَّد.

وبالرغم من ذلك، وجدت مطبات على طول طريق نينتاندو إلى النجاح عالمياً. وبعد ستة أشهر فقط من إطلاق أول جهاز نيس، انبثقت مشكلة أدت إلى توقف دارات لوحة المراقبة عن العمل. أمر هيروشي بإلغاء كامل مما شكل خطراً على الشركة بان تفوت طلبيات عيد الميلاد الثمينة، بما يعطي للمنافسين وقتاً قيماً للحاق بهم. ولكن هيروشي قرر بانه اذا سمح للمشكلة بأن تتضخم فانها سوف تخرب سمعة نينتاندو بين المستهلكين.

عالم جديد

كان نجاح نينتاندو الأكبر، الذي سوف يحمله عبر جميع أنحاء العالم، هو لعبة سميت سوبر ماريو بروذرز. وقد شوهد ماريو للمرة الأولى كأحد الشخصيات في لعبة دونكي كونغ، ومن الجدير ذكره أن العديد من بائعي ألعاب نينتاندو كانوا يعارضون دونكي كونغ، معتقدين بأنها بدت مثيرة للسخرية، وفي الواقع، كان من المفترض تسميتها مونكي كونغ، مما يجعل الأمر منطقياً أكثر، ولكن تم تغير حرف بسبب خطأ كلاسيكي في الترجمة وهكذا ولد الاسم الذي لا ينتسى دونكي كونغ. وربما لم تر اللعبة النور لولا امتلاك هيروشي قدراً كبيراً من الإيمان برؤية أحد قادته المبدعين، شيغيرو مياموتو كان شيغيرو العبقري وراء العديد من أعظم ألعاب نينتاندو، منتزعاً إلهامه من الأساطير الكلاسيكية ككينغ كونغ. وتبين أن دونكي كونغ

التي أظهرت شخصية رسوم متحركة لسباك، يحاول إنقاذ أميرة من قرد عملاق، كانت الأكثر مبيعاً. طورت شخصية السباك، ماريو، أكثر فمنحوها أخاً، يدعى لويجي، وهكذا ولدت اللعبة الأولى للعديد من ألعاب سوبر ماريو برذرز.

كانت سوبر ماريو هي القوة المحركة وراء نينتاندو. بين العام 1985 والعام 199 تمت صناعة ثماني نسخات من سوبر ماريو وتم بيع حوالي 70 مليون نموذج من اللعبة. كان الأولاد بكل بساطة يعشقون سوبر ماريو، ولم يشبعوا منه. والى حد كبير، حتى أنه عندما أرادت نينتاندو إنتاج لوحة مراقبة جديدة لتسويقها اضطرت إلى توضيب للنسخة المقبلة من سوبر ماريو من أجل الحرص على أن أهل الأطفال قاموا بشراء الجهاز الأخير. كان ماريو جزءاً رئيسياً من تطور ونمو المفاتيح كسوبر نيس، نينتاندو 64 ونينتاندو دي اس.

للأطفال فقط

تحظى ألعاب الكمبيوتر عادةً بسمعة سيئة، وذلك بسبب المحتوى الخاص بالبالغين الموجود في بعض الألعاب، والذي يمكن نظرياً أن يلعبها الأطفال. لطالما ابتعدت نينتاندو عن هذا الأمر، من خلال حظرها لوجود عري أو صور جنسية جلية في ألعابها. أما الألعاب العنيفة، وخاصة تلك التي تحتوي على الدماء، لم تكن أيضاً مسموحة أو من المحتمل تخفيفها بشدة. عنت الرقابة الصارمة والنزاهة التي قامت بها الشركة حول الذوق، إنها لم تتمكن من القيام ببعض المشاريع. ترك هذا الأمر فجوة في السوق بحيث تمكن آخرون من الدخول إليه. ومع نضوج سوق الألعاب وأصبح المشترون أكبر سناً، بدا ذلك للبعض كأمر خاطئ. فإن الألعاب كغراند ثيفت أوتو، تبيع اليوم بكميات ضخمة وتشكل منافسة، كسوني التي كانت تجني أرباحاً. وبدلاً من ذلك، يمكن لقرار هيروشي أن يكون ضربة ناجحة. إن شعبية نينتاندو متعلقة باستعداد البالغين لشراء لوحات المفاتيح والألعاب لأجل مصلحة أولادهم. احتجاج خلقي سببته "لعبة تفتقد للذوق" - وخاصةً في بلد مثل الولايات المتحدة الامريكية - مما يجعل من الأهل أقل استعداداً بترك أولادهم لوحدهم في غرفة النوم مع لعبة نيس. فربما كان هيروشي قد قام بخطوة ذكية.

أحد العناصر العظيمة لنجاح نينتاندو عالمياً هو أن الشركة كانت دائماً تبتكر ألعاباً لطالما عشقها الأطفال. ويعود الفضل في ذلك لهيروشي وذلك لاختياره الألعاب التي سوف تنجح. فكان يقرر شخصياً إذا ما كان يجب تطوير لعبة معينة. صنف حكمه الخاص باعتباره أعلى بكثير من المتخصصين بالتسويق ومختبري ذوق المستهلك. وأعتقد أنهم يمكنهم إخباره فقط بما هو مطلوب الآن وليس ما سيكون لاحقاً في المستقبل. كان رجال لامعون ومقدَّرون بشكل كبير يديرون القسم الخاص بالإبداع والتطوير، كأمثال شيغيرو مياموتو الذين كانوا قادرين على النجاح والازدهار في نينتاندو. فإن خلق محيط يمكن أن يغذي ويسخر إبداعاً مماثلاً هو بالتأكيد أحد أهم انتصارات نينتاندو.

كانت الشركة دائماً تبتكر ألعاباً لطالما عشقها الأطفال. مع حفاظها على رقابة مشددة فيما يتعلق بالذوق والنزاهة.

هذا هو ابني!

جاء النجاح الكبير الآخر لنينتاندو في أواخر الثمانينات مع إطلاق "الغايم بوي". وببرنامج مماثل للوحات المفاتيح الأخرى لم يكن الجهاز غالياً جداً لشرائه فقد حققت الألعاب الربح الحقيقي. بالرغم من ذلك، لم يكن الجمهور المستهدف محصوراً بالأطفال فقط، فتضمن أيضاً الراشدين. الركاب على متن الرحلات الطويلة، المسافرين يومياً إلى العمل والأمهات المنتظرات خارج مدارس أطفالهن، كانوا جميعهم معجبون نهمون. سميت أروع لعبة لغايم بوي تيتريس، وهي اللعبة المدمنة والتي تثير الجنون والقائمة على بناء المباني، والتي استنزفت ساعات من حياة العديد من الأشخاص. لم تعترض الرسوم القليلة نسبياً للغايم بوي، سبيل اللعبة البسيطة، بحيث كانت بالأبيض والأسود فقط عندما تم إطلاقها في البداية. سببت الغايم بوي الكثير من ذعر بين منافسي نينتاندو، ومرة أخرى، ولدت العديد من المقلدين. ومع ذلك، فشلت جهود سيغا وغيرها للتكافؤ مع الغايم بوي، والتي ما زالت تباع اليوم.

أين هم اليوم؟

استمرت نينتاندو خلال فترة التسعينات وحتى أوائل القرن الحادي والعشرين بصفتها مؤسسة تجارية رائدة ومتجددة لألعاب الكمبيوتر. وفي بعض النواحي، لم يكن للشركة من خيار سوى أن تقوم بذلك، بحيث أن صناعة ألعاب الكمبيوتر بحد ذاتها كانت ديناميكية جداً. وتحمس الأنداد كسوني لمنافسة نينتاندو وطردها من مركز الصدارة. تم تطوير كلا الغايم بوي والنيس بشكل كبير خلال العشرين سنة الأخيرة. بينما مرت فترات بانت خلالها وكأنها على وشك خسارة سيطرتها بين اللاعبين اليافعين، وقد أثبتت الشركة جدارتها بالنهوض من جديد. وعلى سبيل المثال، كانت سوني بلايستيشين 2 أنجح من غايم كيوب الخاصة بنينتاندو، مما دفع ببعض الناقدين للصناعة، بتوقع زوال نينتاندو. و لكن صادقة مع جوهر الشركة، اطلقت نينتاندو لوحة المفاتيح "ويي".

وبالرغم من تضمن البلايستيشين 3 لسوني والاكس - بوكس 360 لمايكروسفت، العديد من الإضافات التكنولوجية من أجل تحسين الرسوم في ألعابهم، فإن نينتاندو قد اختارت طريقاً مختلفاً. فإن لوحة المفاتيح الجديدة تسمح للاعبين بالتحكم بكل ما يدور على الشاشة عبر تحريك وحدات تحكمهم في الهواء، عوضاً عن مجرد الضغط على أزرارها. كانت تكنولوجيا الحركة موجودة على الساحة لبضع سنوات، ولكن نينتاندو تمكنت تخفيض تكاليفها بشكل كبير، من أجل أن تنتج لسوق الجملة، وأيضاً إنتاج مجموعة ألعاب تستفيد بالكامل من نظام التحكم الجديد. كانت النتيجة أن لوحة المفاتيح الجديدة الخاصة بنينتاندو أرخص من

تلك الخاصة بسوني أو ميكروسفت، وقدمت تجربة لعب مختلفة جداً. لقد نجحت. فقد باعت الشركة اليوم، حوالي 25 مليون وي وفتحت فصلاً جديداً في مجال ألعاب الكمبيوتر.

تنحى هيروشي عن منصب رئيس الشركة في العام 2002، وخلفه ساتورو ايواتا. وبقي في مجلس الإدارة حتى العام 2005، حين أجبرته صحته المنتكسة على التنحي جانباً. هيروشي هو اليوم أغنى رجل في اليابان ولا يزال يملك أسهماً في الشركة حتى هذا اليوم. فقد استخدم ثروته الطائلة للاستثمار في أمور كفريق البيسبول الأمريكي، السيتل مارينرز، بالإضافة إلى القضايا الإنسانية كمستشفى الجامعة لكيوتو أما شيغيرو يماموتو فهو المدير العام في نينتاندو. وقد نال جوائز لا تعد ولا تحصى، وهو أحد مصممي الألعاب الأكثر وقاراً في المجال. فإن إشرافه على مشروع وي لم يحسن فقط من سمعته في عالم الألعاب وانما وصل إلى حد أن الصناعة تنتظر بلهفة لترى ما قد يكون إنتاجه القادم.

NOKIA

نوكيا

اتصال جيد

المؤسس: فريدريك ايديستام

سن المؤسس عند البداية: 27 عاماً.

الخلفية: مهندس تعدين ورجل اعمال

سنة التأسيس: 1865

نوع المؤسسة التجارية: صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: 150 بلداً

العائدات: 3،57 مليار جنيه استرليني (6.25 مليار$) (2007)

لا بد أن النغمة الصغيرة التي تعزف في كل مرة يرن فيها هاتف نوكيا، هي إحدى أشهر النغمات في العالم، بحيث تسمع مئات ملايين المرات كل يوم. تعتبر نوكيا، الشركة الرائدة في السوق العالمية لتصنيع الهواتف المحمولة، مع حصة مذهلة في السوق تبلغ 40% على الرغم من وجود الكثير من المنافسين المهمين.

البداية (الانطلاق)

يكاد يكون من المؤكد أن بدايات نوكيا هي أقل ما يمكن تصوره بأن يكون لشركة هواتف محمولة معاصرة. بدأت عملاقة الاتصالات اليوم بدايات متواضعة نسبياً في العام 1865. وهذا عندما حصل المؤسس فريدريك اديستام على تصريح لبناء مطحنة لب الخشب على نهر تاميركوسكي، قرب بلدة صناعية صغيرة هي تامبر الواقعة في جنوب فنلندا.

جاء اسم "نوكيا" من النهر الذي يمر في بلدة تامبر. واسم النهر نوكيانفيرتا وهي كلمة فنلندية قديمة تعني "حيوان السمور"، تيمناً بهذا الحيوان الأسود، الصغير والمكسو بالفراء والذي وجد مرة في المنطقة والذي عرف عادةً باسم "نوكيا".

وسار عمل المطحنة بشكل جيد، وسريعاً ما تلتها مطحنة ثانية على نهر نوكيانفيرتا، وهذه المرة في بلدة اسمها نوكيا. أمنت نوكيا مؤسسات أفضل لانتاج

الطاقة الكهرومائية، والتي كانت هامة لمؤسسة لب الخشب التجارية. وأثبت موقعها بأنه مفيد من خلال إبقائه على كلفة العمال منخفضة: سمحت الأرض الخصبة المحيطة بالنهر للشركة بزراعة الغذاء لليد العاملة. وسريعاً، ما اتخذت المؤسسة التجارية اسم البلدة، كما كانت العادة في تلك الفترة (خلافاً عن اليوم، فإن الشركات عادةً ما تحمل اسم مؤسسيها أو مواقعها).

أحضر اديستام (وهو مهندس ألغام في الأصل) عملية جديدة وأرخص لتصنيع الورق، إلى فنلندا من ألمانيا والتي تبين أنها ناجحة بشكل كبير. ونتيجة قيامه بذلك، قام بتعزيز مكانته بصفته ما يسمى ببطريرك الصناعة الفنلندية للورق، والتي ما زالت احد المنتجين الرئيسيين للورق في العالم، فقد تم الإشادة باختراعه خلال المعرض العالمي في باريس في العام 1871 ونال الميدالية البرونزية.

بعد ذلك بفترة وجيزة، في العام 1871، قام اديستام بتشريع اسم شركته، فسماها نوكيا اي بي، ونقل مركز عملياتها إلى بلدة نوكيا.

نغمة التغييرات

بتوسعها، ساعدت الشركة البلدة على النمو، الطرقات، الجسور ولاحقاً أقيم مكتب التليغراف في مباني المصنع (1877). وتم إنشاء خط هاتف بين تامبر ونوكيا. (ليس من الصعب رؤية من أين حصلت نوكيا على شعارها "تحقيق التواصل بين الناس "). وبحلول العام 1895، أصبح لنوكيا محطتها الخاصة لسكة الحديد.

تقاعد أديستام من الشركة في العام 1896، بعد أكثر من ثلاثين عاماً من إدارته المؤسسة الناهضة. وبعد عامين فقط، في خطوة أولى من خطوات متعددة بأن تصبح الشركة عبارة عن تكتل متعدد المنتجات، أضافت نوكيا توليد الكهرباء إلى مزيج أعمالها التجارية من أجل الحرص على تأمينها لحاجتها الخاصة من الكهرباء في موقعها النائي.

ومن جهة أخرى، في العام 1898، قامت شركة الأعمال المطاطية الفنلندية التي تأسست على يد أرفيد ويكستروم، بالانتقال إلى بلدة نوكيا بعد أن جذبها التطور السريع والموارد التي وفرتها البلدة. مما سيشكل لاحقاً أسسن أعمال نوكيا التجارية في المطاط.

ففي العام 1912 ومع سير الأعمال التجارية بسرعة، قام إدوارد بولون بتأسيس الأعمال التجارية الفنلندية لصناعة الأسلاك (الكابلات) في بلدة نوكيا. في ما



شعار "نوكيا" حوالي العام 1966

أصبح نمطاً مألوفاً، بسطت هذه الأخيرة أيضاً البنى التحتية لأعمال نوكيا التجارية في الإلكترونيات والكابلات. كانت المباني تبنى بشكل خاص من قبل الشركة نتيجة قوتها العاملة المتزايدة، ونظرتها نحو التقدم، أنشأت شركة نوكيا والأعمال التجارية الفنلندية لإنتاج المطاط مدارس مهنية للفتيان والفتيات.

توفي فريدريك أديستام، في 8 أبريل عام 1916، ولكن ذكراه بقيت. فإن نوكيا مانور، موطنه الأصلي ومكان اجتماع الإدارة العليا لنوكيا بين الحين والآخر، تخضع اليوم للحفر، فإن علماء الآثار يعتبرون الموقع، الذي شهد نشاطاً على مدى العصور الحجرية، المعدنية والوسطى، ذو قيمة تاريخية وأثرية هامة.

و في العام 1922، قام المستثمرون في المؤسسة التجارية الفنلندية لانتاج المطاط، وعلى رأسهـا قائد حملة الأسهم "اوي غوتفرايد سترومبرغ اي بي" بشراء أسهم المؤسسة التجارية الفنلندية لإنتاج الكابلات، أي أنه بالرغم من أن الشركات كانت لا تزال تعمل بشكل منفصل، فإن الشركات الثلاث الموجودة في البلدة أصبحت ملكاً للمستثمرين أنفسهم. واستمرت الأعمال التجارية بالنمو وتمكنت من النجاة سليمةً من الحرب العالمية الثانية.

وفي الواقع، تبين أن الحرب العالمية الثانية كانت مفيدة بشكل كبير للشركة. وكجزء من تعويضات حرب فنلندا للاتحاد السوفيتي، اضطرت شركة الكابلات الفنلندية إلى تأمين الكابلات للاتحاد السوفيتي. وفي ذلك الوقت، كان على رأس شركة الكابلات الفنلندية، شخصية مفعمة بالحيوية يدعى فيرنير ويكمان. كان فيرنير رابحاً للميدالية الذهبية الأولمبية في أثينا في العام 1906، و في الواقع كان أول فنلندي حائز على الميدالية الأولمبية الذهبية. وبعد براعته الرياضية، انتقل فيرنير ليصبح مهندس تعدين، وعمل على نطاق واسع في روسيا بين العام 1906 والعام 1922، حيث تعلم اللغة بطلاقة واكتسب معرفة كبيرة حول ثقافة الشعب

الروسي. تسلّم منصب المدير التقني لشركة الكابلات الفنلندية لمدة 10 سنوات قبل أن يتسلّم منصب المدير التنفيذي العام. وبعد نهاية الحرب، استغل فيرنر معرفته الواسعة لروسيا لإنشاء مؤسسة تجارية كبيرة للصادرات للبلد، كانت بمثابة أول غزواته في التوسع عالمياً.

اختبرت شركة أعمال الكابلات الازدهار في الإلكترونيات من خلال إنشائها لأول قسم متعلق بالإلكترونيات في العام 1960، لبيع وتشغيل الكمبيوترات. وبعد سنتين فقط، طورت أول "أداة منزلية كهربائية لها: وهو محلل لذبذبات محطات الطاقة النووية. كانت هذه الفترة أساسية لتطور نوكيا فيما بعد إلى القوة المحمولة في المنازل، ففي العام 1963، بدأت تقوم بالتجارب على الهواتف اللاسلكية للجيش وخدمات الطوارئ، ومواصلة تطوير خبراتها المتنامية في الاتصالات.

كانت هذه الفترة أساسية لتطور نوكيا فيما بعد إلى القوة المحمولة في المنازل، ففي العام 1963، بدأت تقوم بالتجارب على الهواتف اللاسلكية للجيش وخدمات الطوارئ.

مع هذا الزخم في البناء، كانت نقطة التحول بالنسبة لنوكيا إلى شركة، قد وصلت أخيراً. وبالرغم من امتلاكهم المشترك منذ العام 1922، ففي العام 1967 جاء الدمج الرسمي لنوكيا اي بي (ومن المثير للاهتمام، أنها كانت أصغر المؤسسات التجارية في تلك الفترة)، والشركة الفنلندية لإنتاج المطاط والشركة الفنلندية لإنتاج الكابلات، لتؤسس شركة نوكيا. عملت هذه الشركة في خمسة مجالات أسا سية: المطاط، الكابلات، الحراجة، الإلكترونيات وتوليد الطاقة. كان الصناعي بجورن وشمتيرلند أول رئيس للشركة، استلم من بعد ويرنير ويكمان. مسلحاً بشهادة في الهندسة الكهربائية من جامعة هيلسينكي للتكنولوجيا، ويعود الفضل بشكل واسع إلى ويستيرلند، بوضع الأساسات لسيطرة نوكيا في عالم الإلكترونيات وقسم الهاتف المحمول.



لتطور التكنولوجي: موبيرا توكمان، نوكيا 8810، نوكيا 6110 وموبيرا سيتي مان.

فليرن الهاتف!

بين العام 1968 والعام 1991، كان موقع شركة نوكيا المؤسسة حديثاً جيداً لاحتلالها دور الرائد في التطور المبكر للاتصالات عبر الهاتف المحمول. فمع تحرر أسواق الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية وبعد أن أصبحت شبكات الهاتف المحمول عالمية، انطلقت نوكيا مع منتجات مبدعة. التي تضمنت "النورديك موبايل تيليفون"، أول شبكة هاتف محمول عالمية، التي أنشئت في العام 1981. عنى تقديم "أن أم ت" (نورديك موبيل تيليفون) أن صناعة الهاتف المحمول بدأت بالتوسع سريعاً. ففي البداية، كان الامتداد على العديد من بلاد الشمال، فكانت "أن أم تي" أول شبكة هاتف محمول دولية في العالم والأولى التي سمحت بالتجوال الدولي، وقبض على كل من بداخل وخارج أوروبا.

وسرعان ما قدمت نوكيا أول هواتف سيارات في الشبكة. أنتج هاتف السيارة موبيرا 450 في العام 1982، وتلاه موبيرا تاكمان المحمول في العام 1986. وفي تلك الفترة، كانت الشركة تؤمن أيضاً المحطات القاعدية ومفاتيح الكهرباء لمشغلي شبكات "أن أم تي". طورت "نوكيا دي اكس 200"، أول مفتاح الهاتف الرقمي و" موبيرا سيتيمان" وهو أول هاتف "أن أم تي" محمول. وفي العام 1991، استعملت معدات نوكيا للقيام بأول اتصال "جي اس ام" في العالم. "جي اس ام"، النظام العالمي لاتصالات الهواتف المحمولة، تم تبنيه في العام 1987 بصفته المقياس

الأوروبي لتكنولوجيا الهاتف المحمول الرقمي. يمكن لتكنولوجيا الجيل الثاني للمحمول أن تنقل البيانات (المعطيات) والصوت أيضاً. وبحلول نهاية التسعينات، زودت نوكيا أكثر من 90 مشغلاً حول العالم بأنظمة جي اس ام.

وبتوسع نوكيا عبر آسيا، حرصت على عدم ظهور الرقم 4 على أي نموذج رقم هاتف لنوكيا، بحيث كان يعتبر في العديد من المناطق مشؤوماً.

اتصال جيد

من حيث التنمية الاستراتيجية، كان العام 1992 عبارة عن سنة محورية لنوكيا. ولم تقم نوكيا فقط بتعيين جورما أوليلا رئيساً والمدير التنفيذي العام، ولكن قررت أيضاً أن تركز تطوير مؤسستها التجارية المستقبلية على الجهة المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية. وبالتالي، باعت أسهمها تدريجياً في المطاط، الكابلات واستهلاك الإلكترونيات.

قبل انضمامه إلى نوكيا في العام 1985 - ولد اوليلا في العام 1950 - وأمضى ثماني سنوات في الخدمات المصرفية للشركات في مصرف سيتي بنك. وقد حصل أيضاً على شهادات ماجيستر في الاقتصاد، الهندسة والسياسة. تمت ترقيته إلى مسؤول الموارد المالية ورئيس قسم الهاتف المحمول في العام 1995.

جلب عهد أوليلا بعض الهدوء إلى نوكيا، تلته فترة خلافات داخلية ومشاكل مادية. وللأسف، قام المدير التنفيذي العام السابق للشركة، كاري كايرامو، بالانتحار في العام 1988، بعد نوبة اكتئاب، شديد مطولة. ويقال أن تكبد الخسارات الكبيرة في قسم تصنيع التلفزيونات قد لعب دوراً باتخاذه قرار قتل نفسه. فمع رؤية أوليلا الطويلة الأمد للشركة، انتهت بعض العناصر الأكثر تاريخية للمؤسسة التجارية. فقد تم بيع أقسام المطاط، الكابلات والإلكترونيات بشكل تدريجي، مما سمح لنوكيا بالاستثمار بضخامة في الهواتف المحمولة وصناعة أنظمة الاتصالات السلكية واللاسلكية. أثبتت أن السنوات القليلة القادمة مهدت لابتكارات خرجت من نوكيا:

1992: أطلقت نوكيا أول سماعة هاتف جي اس ام، نوكيا 1011.

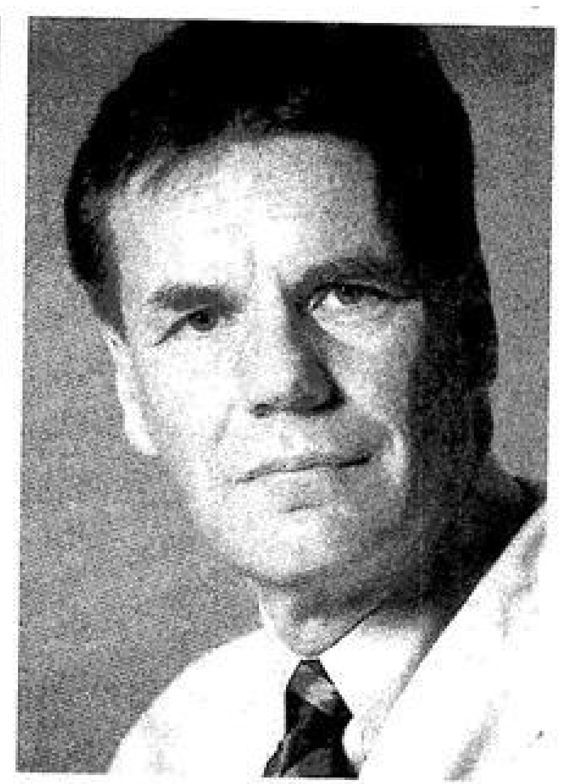
1994: أطلقت نوكيا أول هاتف يمثل نوكيا تيونر، وتم إجراء أول اتصال في العالم عبر الأقمار الاصطناعية، من خلال (طبعاً) سماعة نوكيا جي اس ام.

1998: بعد ست سنوات فقط من تعيين أوليلا والقرار الاستراتيجي اللاحق، كانت نوكيا الرائدة عالمياً للهواتف المحمولة، فقد باعت أكثر من أي شركة أخرى، ونالت اشادة من صحافة الأعمال التجارية العالمية.

وبحلول العام 1998 كانت نوكيا الرائدة عالمياً للهواتف المحمولة، فقد باعت أكثر من أي شركة أخرى.

و في العام 2000، جاء الاعتراف الواسع بانهيار قطاع الاتصالات السلكية

واللاسلكية. ففي تلك الفترة، كان أوليلا وزوجته يقومان بتجديد منزلهما البالغ 200 سنة من العمر في شمال هيلسينكي. فعوضاً عن البحث عن تغطية، دفع أوليلا رؤيته لنوكيا إلى الأمام. وقد ذكر عزمه (تصميمه) في الصحافة، وصفت مجلة تايمز أوليلا في العام 2003، بأنه "مدير تنفيذي عام ساحر ومولع بالكتب" والذي "حول الشركة البالغة 136 سنة من العمر، من تكتل مجهول الهوية إلى تكنولوجيا فريدة من نوعها".





أولّي بيكا كالاسفيو إداري من 2006، جورما أوليلا (رئيس واداري ما بين 1992 - 2006).

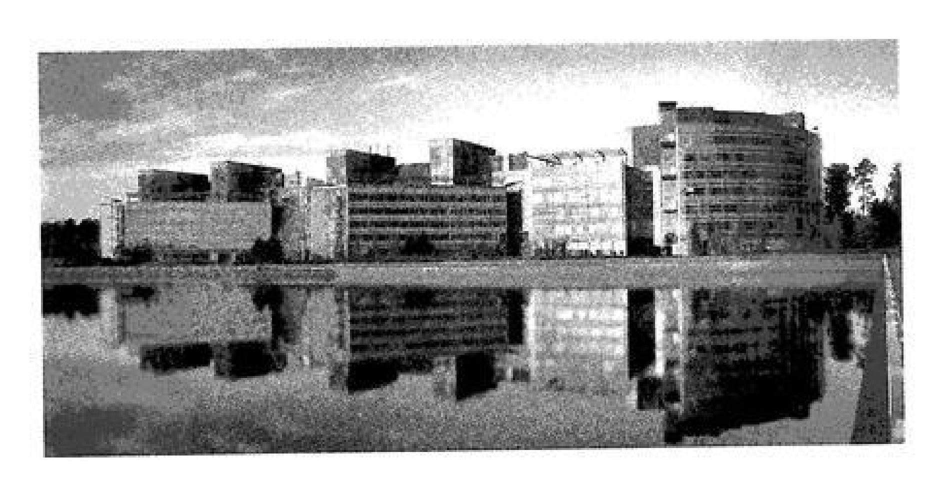
دعوة لحمل السلاح

في العام 2006، تسلّم، أولي - بيكا كالاسفيو، المدير المالي السابق لنوكيا، منصب المدير العام التنفيذي، من جورما أوليلا، الذي خدم في نوكيا لمدة 13 سنة. أصبح أوليلا رئيساً بدوام جزئي في مجلس ادارة نوكيا، وتسلّم أيضاً مناصب الرئاسة غير التنفيذية لشركة رويال داتش شيل وشركة فورد موتور.

ولد أولي بيكا كالاسفيو في 43 يوليو 1953 في لافيا، فنلندا، كان كالاسفيو رجلاً بكل معنى الكلمة لنوكيا. مخضرم لمدة 25 سنة في نوكيا، انضم إليها في العام 1980، كمحام للشركة، مسلحاً بشهادة ماجيستر في الحقوق من جامعة هيلسينكي، وبثبات ولكن بسرعة تابع التقدم في مناصب الشركة.

لم تكن رحلة عادية خلال عهد أوليلا، فتغلب على فترة صعبة وشديدة المنافسة لسوق الاتصالات، وكان من الحين إلى الآخر هدفاً للانتقادات. انتقد المحللون والمستثمرون أوليلا لتردده بمواكبة الجديد، من جميع نماذج الرقص والغناء، في تلك الفترة عندما كان المنافسون يقدمون خصائص الكاميرات والموسيقى.

وبالرغم من ذلك، من المغري الإشارة إلى الضغوط الشديدة التي قد تتعرض لها لإيجاد زوج من الأيدي مناسب أكثر وأوسع خبرة من أوليلا ليستلم عنه. ومع ذلك علم كالاسفيو بأنه كان عليه إنجاز الكثير ولم يكن راضياً تجاه هذا الأمر. قال كالاسفيو مرة لمجلة فاينانشال تايمز "إن السيد أوليلا هو شخص من الصعب أن يبارى، ولكنني لا أنظر إلى ما سبق، إنما أتطلع إلى المهمات والتحديات القادمة".



مركز نوكيا الرئيسي في (إيسبو - فنلندا)

قاد كالاسفيو في العام 2006، نوكيا عبر دمج شبكات أعمالها التجارية، والمهنة المتعلقة بعمليات سيمنز من أجل إنشاء شركة جديدة، نوكيا سيمنز نيتورك. وفي لحظاته المرحة، يعترف بحبه لرياضة الغولف، التنيس والتاريخ السياسي.

أين هم اليوم؟

مع وسائل الاعلام المتزايدة باستمرار دامجةً اتصالات الهاتف المحمول مع الحوسبة، التصوير الرقمي والإنترنت، تضع نوكيا نفسها بشدة في مقدمة هذه الصناعة المتداخلة، معلنةً بأنها ستستمر بهذا المسار التاريخي للاتصالات وأحدث الابتكارات. وهذا لا يعني بأن الطريق لن تكون وعرة. وفي حديث حول موضوع التداخل في أكتوبر 2006، أخبر كالاسفيو مجلة اكونوميست: "يجب أن نكون حذرين إلى حد بعيد بحيث لا نتخذ نوع اتجاه سكين الجيش السويسري بحيث نفقد التركيز على ما يريده المستهلكون".

واذا كانت الأرقام أمراً يمكن الاستناد عليه، فإن المستهلك سعيد. في العام

2007، أعلن أن نوكيا هي الماركة الخامسة الأكثر قيمة في العالم، وصادف ذلك مع إطلاق شبكات نوكيا سيمنز واطلاق اوفي، ماركتها الجديدة لخدمات الانترنت. فإن هذا التطور المستمر والتجدد يعزز من سمعة نوكيا التي تستحقها فعلاً بصفتها رائدة حقيقية في الاتصالات السلكية واللاسلكية. فمن بداياتها المتواضعة هي اليوم القائد المعلن عنه في عالم التحركية، وأضخم صانع للكاميرات في العالم ورائدة في الموسيقى الرقمية.



العهد الحديث: نوكيا N96

تعتقد نوكيا بأنه سيتواجد حوالي بيليوني مستخدم للهواتف المحمولة عند نهاية العام 2007. ترى أن التحركية هي التكنولوجيا الأسرع نمواً في تاريخ البشرية. ويتصورون أيضاً بأنه سيكون هناك أربعة مليارات شخص متصلون عبر الهواتف المحمولة عند نهاية العام 2009. والكثير من هذا النمو الهائل أتى من الصين، الهند وغيرها من البلاد السريعة التطور، حيث أصبحت الهواتف المحمولة (النقالة، الجوالة) أساس نظام الهاتف، متخطياً خطوط الهاتف الثابتة بأجمعها لأكثرية السكان. فكل هاتف محمول ثالث مباع هو نوكيا، وفي الربع الثاني من العام 2008، استمتعت بحصة 40% من بورصة سوق الجهاز العالمي. وحتى الآن هي أكبر شركة فنلندية، مع مقراتها الرئيسية في أسبو، وتملك ثلث رأسمال سوق بورصة هيلسينكي. وكانت تملك 112000 موظف عند نهاية العام 2007.

نوكيا اليوم هي اليوم القائد المعلن عنه في عالم التحركية، وأضخم صانع للكاميرات في العالم ورائدة في الموسيقى الرقمية.

ويبدو من المثير للسخرية أن الشركة التي بدأت جزئياً كمؤسسة تجارية للحراجة، وحتماً ماركة بطيئة التقدم، وجزئياً كمصنع كابلات، هي اليوم تستعد للمزيد من النمو الضخم في احد الأقسام الأسرع تقدماً في العالم القائمة على الاتصالات اللاسلكية. وربما الدليل الأساسي هو أن هذه الأعمال التجارية الشجاعة والنشيطة بإمكانها تحويل التهديدات إلى فرص؟ شيء واحد، مع انه يبدو أكيداً: ان نغمة نوكيا سوف تسمع مرات عديدة عبر السنوات القادمة.

SONY

سوني

ماركة كهربائية

المؤسس: مزارو لبوكا واكيو موريتا

سن المؤسسين عند البداية: 38 و 25 عاماً

الخلفية: الهندسة والاعمال التجارية العائلية.

سنة التأسيس: 1946

نوع المؤسسة التجارية: السلع الالكترونية.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: 150 بلداً

العائدات: 47 مليار يورو (88 مليار$)

لم تكن الشركة اليابانية "طوكيوتسوشين كويو" مألوفة لدى العديد من الناس ولكنهم لا بد سمعوا بالتأكيد بالشركة التي أضحتها، "سوني". كان أول ابتكار للشركة، التي تأسست منذ أكثر من نصف قرن على يد الصديقين مزورو لبوكا واكيو موريتا، عبارة عن آلة كهربائية لطهو الارز. وفي هذه الأيام، فأن سوني تشتهر بمنتجات تتمتع بجاذبية وسحر كبيرين جداً. أحدث العديدون ثورات في التكنولوجيا التي تستخدم من قبل المستهلكين، أما اليوم فان اختراعات سوني ترفه ملايين الأشخاص حول العالم. من خلال منتجاتها المميزة كالواكمان، بلايستيشون، كمبيوترات فايو، والميني ديسك، إنها إحدى أشهر الماركات بين السلع الإلكترونية. كما أصبح اسمـا في عالم الموسيقى، الصورة المتحركة والأعمال التلفزيونية.

التقاء الافكار

منذ صغره، كان مزارو تواقاً للمعرفة، مولعاً بالقيام بالتجارب من خلال أنواع مختلفة من التكنولوجيا، وهاو متعطش للراديو لم يمر شغفه للابتكار دون ان يلاحظ في الجامعة، حيث استحق لقب "المخترع العبقري". بعد تخرجه في كلية العلوم والهندسة في جامعة وازيدا، طوكيو، عام 1933 وهي إحدى أفضل المؤسسات التعليمية في البلد، عمل في عدة شركات خلال ال 12 سنة اللاحقة، متخصصاً بتسجيل الحموت والاتصالات السلكية واللاسلكية.

وبحلول العام 1945، كانت اليابان تنبثق حديثاً من شبح الحرب العالمية الثانية، وكانت الأوضاع الاقتصادية صعبة. لم تكن تلك الظروف المناسبة للتفكير بإنشاء مؤسسة تجارية، ولكن بالنسبة لمزارو، كانت الفكرة بأن يكون قادراً على القيام بالاختبارات من خلال التكنولوجيا، إغراءاً كافياً. من خلال بعض مدخراته الخاصة، قام بفتح محل لتصليح أجهزة الراديو، طوكيو تسوشين كويو (ترجمته، شركة طوكيو لهندسة الاتصالات). وبعد مرور سنة واحدة، إنضم إليه اكيو، الذي كان قد رأى مقالاً في الجريدة حول نمو شعبية الراديوهات، والذي قام بذكر مزارو. كان كلا الرجلين قد التقيا سابقاً خلال فترة الحرب وعقدا علاقة صداقة عندما كان اكيو يخدم في صفوف البحرية الملكية اليابانية، ومزارو يعمل كمهندس مدني لأجهزة الراديو.

كان أكيو بحاجة إلى القليل من التحفيز للانضمام إلى المؤسسة التجارية، وأصبح هو ومزارو شريكين برأس مال بلغ حوالي 500$ (أي ما يعادل 2،985 جنيه أو 5،25$ اليوم) على المؤسسة التجارية وبدآ بجمع الموظفين. ولد اكيو في كنف عائلة بارزة تقوم بتخمير الساكي في نغويا، وهي رابع أكبر مدينة في اليابان، وكان من المتوقع أن يستلم هذا الأخير الأعمال العائلية البالغة 400 سنة من العمر. وبروح مقاولة (تجارية) حقيقية، إلا أنه، أدار ظهره لأسلوب حياة مؤمّن مفضلاً مغامرة أكثر خطورة.

كل منهما كمّل الاخر، بحيث اختص مزارو بالاتصالات السلكية واللاسلكية وعلوم الإلكترونيات، آخذاً بعض الأدوات الإلكترونية الصغيرة إلى طابق المكتب من أجل أن يتعلم كيف تشتغل، بينما ركز اكيو على الجهة التسويقية والتجارية من المؤسسة التجارية. وقد سعيا إلى اختراع منتجات حيث تتطابق أفضل تكنولوجيا مع أرفع نوعية. كان أول اختراع للشركة، آلة كهربائية لطهو الأرز، أطلقت في أواّخر الأربعينات، ولكنها فشلت تجارياً بحيث كان الأرز، إما غير مطهو جيداً إما مطهواً أكثر من اللازم. ربما كان هذا الأمر نعمة متنكرة، بحيث كان مصير الأعمال في الاتصالات عوضاً عن الطبخ، حيث تمكن مزارو واكيو حتماً من ترك أثر. وفي أول عام لها، سجلت المؤسسة التجارية ربحاً بلغ 300$ على المبيعات التي بلغت أقل من 7000$.

سعيا إلى اختراع منتجات حيث تتطابق أفضل تكنولوجيا مع أرفع نوعية ولكن كان مصير الأعمال في الاتصالات عوضاً عن الطبخ، حيث تركا أثراً.

المثابرة تنجح

مع انتعاش الاقتصاد الياباني وزيادة الطلب على السلع التجارية، قرر مزارو واكيو ترك سوق التجهيزات المنزلية مفضلين الشيء الذي أحباه وعرفاه أكثر - أي السلع الإلكترونية. فقد حضّر مزارو نشرة تمهيدية للشركة وأوصل من خلالها أيضاً رؤيته. فقال: "يجب أن نتفادى المشاكل التي تصيب الشركات الضخمة، بينما يجب ان نبتدع ونقدم تكنولوجيا لا يمكن للشركات الضخمة أن تجاريها".

و في العام 1950، بعد إدخال رأس مال قدمه والد اكيو، أنتج الشريكان أول جهاز إلكتروني - وهو أول مسجلة في اليابان، والتي أطلقوا عليها اسم جي - تايب. فما كانت تملكه بمعنى التكنولوجيا افتقدته في التصميم - أي كانت كبيرة ويصعب تحريكها، وكانت نتيجة لشكلها المتعثر، أخفقت أيضاً تجارياً. بعكس جهاز طهو الأرز، كان مزارو واكيو مصرين على جعل هذا الجهاز يبيع.

وبقيت المبيعات راكدة حتى، اكتشف مزارو بالصدفة كتيب للجيش الأمريكي يحمل العنوان التالي "تسعمائة وتسعة وتسعون استخدام للمسجلة". فقاما بترجمته إلى اليابانية ووزعاه بقدر ما استطاعا. فقد أدى الكتيب عملاً رائعاً كأداة تسويق للمؤسسة التجارية، وارتفعت مبيعات المسجلة بشكل كبير جداً، إلى درجة أن الشركة اضطرت إلى الانتقال إلى مكاتب أكبر.

ولم يمر وقت طويل قبل أن يقوم مزارو بالاختبارات على نماذج أخرى، ناقلاً اهتمامه إلى الترانزيستورات. وكانت هذه الأدوات قد طورت أصلاً من قبل منظمة الأبحاث الأمريكية "مختبرات بيل"، بينما قامت شركة "ويسترن إلكتريك" بشراء التكنولوجيا. قامت شركات أمريكية أخرى بصنع راديوهات مزوّدة بالترانزيستور ولكن كانت هذه الأخيرة تستعمل بشكل رئيسي في عمليات الجيش. وفي أوائل الخمسينات، سافر مزارو إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد فرصة للترانزيستورات في السوق التجاري. فأقنع منظمة بيل بأن ترخص التكنولوجيا لمصلحة شركته مقابل 25000$، بهدف صناعة راديو صغير ولا يحتوي على أنبوب. وبعد أشهر قليلة لاحقة، في العام 1954، بدأ مزارو واكيو بإنتاج الراديوهات المزودة بالترانزيستور، بكميات كبيرة.

عاد اكيو أيضاً من رحلته الأولى إلى الولايات المتحدة الأمريكية، مع أكثر بكثير مما قد راهن عليه - لتغير اسم الشركة. فأدرك أن المؤسسة التجارية بحاجة إلى اسم يمكن تميزه ولفظه بسهولة خارج اليابان. فإن اختصار اسم الشركة باستعمال ثلاثة حروف فقط تي تي كي، كان أمراً شائعاً بحيث قامت شركة يابانية أخرى باستعماله أصلاً. أتى الإلهام من المؤسسة التجارية نفسها - يشتق اسم سوني من المفرد اللاتيني "سونوس"، وهو أصل مزيج كلمتي صوتي وصوت.

الطريق إلى النمو

في العام 1955، أنتجت الشركة أول راديو مزوّد بترانزيستور بحجم جيب المعطف، وسجلته باسم الموديل تي أر - 55، مع استعمال اسم سوني بصفته العلامة التجارية على المنتج للمرة الأولى. كان اليابانيون لا يزالون يعانون مع التضخّم بعد الحرب وبالتالي لم يستطيعوا شراء الإلكترونيات الباهظة، فقرر الشريكان استهداف السوق الأمريكي واقتصاده الأقوى. ولد التوسع عالمياً، إلى حد ما، بدافع الحاجة. يقول اكيو لاحقاً في مقابلة أجراها مع مجلة تايمز: "علمت بأننا كنا بحاجة إلى سلاح لتحقيق النجاح في السوق الأمريكي، وكان يجب أن يكون شيئاً

مختلفاً، شيئاً لم يصنعه أي شخص آخر". لم تنجح المحاولات الأولى للدخول إلى السوق الأمريكي، وبالرغم من ذلك، لم يكن تجار الجملة متحمسون جداً للمنتج، مناقشين فكرة أن المنتجات الصغيرة كانت مرغوبة أكثر في اليابان، بينما كان المستهلكون في الولايات المتحدة الأمريكئة يفضلون المنتجات الكبيرة في الحجم.

يشتق اسم سوني من المفرد اللاتيني "سونوس"، وهو أصل مزيج كلمتي صوتي وصوت.

رافضين الاستسلام، ثابر مزارو واكيو، منتجين أنواعاً مختلفة من موديلات الترا نزيستور. وأخيراً تلقت سوني طلبية ل 100000 قطعة، من شركة بولوفا الأمريكية لصنع الساعات، ولكن بشرط أن تحمل الراديوهات اسم الأخيرة عوضاً عن اسم سوني. رفض اكيو - ففي نهاية المطاف، كان مبدأ الشركة أن تبتكر وأراد أكيو أن يطور ماركتهم، وليس أن يصنع منتجات لشركة أخرى. فعوضاً عن ذلك، قبل بعروضات متواضعة أكثر، مما يسمح للشركة بأن تنمو بمعدل معتدل وحساس. ويت كر اكيو لاحقاً بأنه كان أفضل قرار قد اتخذه. و في العام 1956، صنعا وباعا حوالي 40000 راديو نقال مزوّد بالترانزيستور، وبدأت الطلبيات تزداد ببطء. ثم بدأو بتصدير الراديوهات المزودة بالترانزيستور إلى - ألمانيا أيضاً، بالإضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي سيرته الذاتية، يعترف اكيو بأنه لم يستطع جعل الراديوهات بحجم صغير كفاية لأن تتسع في جيب القميص، ولكن كان دائماً مفكراً مبدعاً، فقد طلب بكل بساطة قمصاناً مع جيوب أكبر لبائع الشركة المتجول، لكي يعطي الانطباع بأن الراديوهات ذات حجم أصغر.

وفي العام 1957، أنتجت الشركة أصغر راديو مزوّد بترانزيستور في الإنتاج التجاري في تلك الفترة. قياسه 32 112 x 71 x ملم، فقد تحول إلى نجاح فوري حول العالم، سوق المراهقين الأمريكي. من جهة، كان النجاح نتيجة - موسيقى الروك اند رول، بحيث تهافت المراهقون من كل أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية إلى شراء الراديو النقال. تتحدث الوقائع عن نفسها - ففي العام 1955 تم بيع حوالي 100000 راديو نقال، وبحلول العام 1958، تضخم هذا الرقم إلى خمسة ملايين. وفي تلك السنة، غيرت الشركة اسمها بشكل رسمي إلى شركة سوني.

على القائمة

وبعد مرور سنة واحدة، أعلنت سوني بأنها طورت تلفازاً مزوّداً بترانزيستور، والذي تم إطلاقه بعد 12 شهراً. وبعد خلاف مع ديلمونيكو انترناشونال، وهي شركة عيّنت للاهتمام بمبيعات سوني في الخارج، قرر مزارو واكيو أن يفتتحا المكاتب الأولى للشركة في الخارج، فأسسا واحداً في نيويورك وآخر في سويسرا. وفي العام 1961 طرحت الشركة أسهمها المالية في البورصة الأمريكية، وكانت الشركة

اليابانية الأولى التي تقوم بذلك. وفي العام 1963، أخذ اكيو التوسع عالمياَ بخطوة إلى الأمام، عندما انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبقي هناك لفترة دامت أكثر من سنة، محللاً بأنه إذا أراد أن يبيع بفعالية إلى الأمريكيين، عليه أن يتعرف عليهم أكثر وعلى حياتهم. تبين بأن تلك الخطوة كانت ماكرة بحيث استطاع اكيو بناء علاقات دائمة مع مدراء بعض أضخم الشركات الأمريكية. وقد لعب ذلك دوراً رئيسياً في مشاريع سوني المشتركة اللاحقة. وكانت أيضاً بمثابة الخطوة الأولى نحو بناء شبكة دولية، بحيث قامتا سوني بتوسيع مؤسساتها حول العالم من خلال أكثر من 100 شركة متفرعة عنها وتابعة لها.

استمرت الشركة بالنجاح في مجال تكنولوجيا الترانزيستور. أصبحت سوني معروفة بأنها الشركة الرائدة في التكنولوجيا العصرية والابتكار، فبعد ذلك تم ابتكار محطات الراديواف ام / اي ام ومسجلة شريط الفيديو، برز كلاهما في أوائل الستينات. ونحو نهاية العقد، طور مهندسو سوني تكنولوجيا التلفاز الملون، وهي الأولى من نوعها، وأطلقوا عليها اسم ترينيترون. واستمروا أيضاً بالتوسع حول العالم، ففي العام 1968 أسست سوني مكتباً في إنكلترا ودخلت بمشروع مشترك مع شركة الفونوغراف سي بي اس، والتي أصبحت لاحقاً أكبر مصنع للأسطوانات في اليابان. وفي العام 1974، أصبحت سوني أول شركة يابانية تفتح مصنعاً في إنكلترا.

و قد تبع التوسع عالمياً المزيد من الاختراعات على صعيد المنتجات. وكانت إحدى إطلاقات المنتج القادم لسوني، مسجلة الفيديو كاسيت (في سي ار)، والتي أطلقت في العام 1975، وسرعان ما أصبحت أجهزة الفي سي ار أعمالاً تجارية كبيرة، ولكن لم تكن كل الأخبار جيدة، بحيث قام المنافسون كتوشيبا بإطلاق منتجهم الخاص مستعملين التكنولوجيا التي كانت سوني قد أطلقتها أولاً، مما أدى إلى خسارتها أسهماً في البورصة.

الأوقات الصعبة

بالرغم من ذلك كان استثمار سوني في الأبحاث والتطوير قوياً. ففي يوليو 1979، كشفت سوني عن أول نظام صوتي مجسم الواكمان، ولكن في البداية، أبدى تجار الإلكترونيات الأساسيون القليل من الاهتمام. كان 8 من أصل 10 تجار سوني كثيري الشك حول جاذبيته للمستهلك، معتقدين بأن مسجلة كاسيت من دون المذهب الآلي للتسجيل ستكون مدة حياتها محدودة. في البداية كانت المبيعات بطيئة، فقد تم بيع 3000 قطعة فقط في مستهل الشهر، فقررت سوني أن الناس بحاجة للاستماع إلى المنتج من أجل أن يقدروا قيمة الصوت.

استهدفت في شركة سوني الشباب في الثانويات ومهرجانات الجامعات، فنال المنتج زخماً بكل معنى الكلمة. وقد ثبت من جديد أن النقاد كانوا على خطأ، فقد أصبحت واكمان نجاحاً عظيماً محلياً و في الخارج أيضاً. قال اكيو في مقال نشر في مجلة نيو ساينتيست (العالم الجديد): "ليست التكنولوجيا كل شيء، فالأمر الذي

نحتاجه أيضاً هو التسويق الخلاق. لم تكن واكمان تكنولوجيا مبدعة وانما خلقت سوقاً هائلاً". وبعد عشر سنوات من إطلاق الموديل الأول، تم تصنيع أكثر من 50 مليون وحدة. وبحلول العام 1982، طبقت سوني تسويقها الخلّاق من جديد، مع صدور أول كومباكت ديسك بلاير.

"ليست التكنولوجيا كل شيء، فالأمر الذي نحتاجه أيضاً هو التسويق الخلاق. لم تكن واكمان تكنولوجيا مبدعة وانما خلقت سوقاً هائلاً".

ومن دون شك نسب نجاح الشركة بشكل كبير إلى قدرتها على تقديم المنتجات في طليعة المنافسة. تمتع اكيو أيضاً بموهبة غير عادية سمحت له بأن يستبق الأمر وينشىء أسواقاً للمنتجات الجديدة، ولكن الشركة عانت من ازدياد تهديدات المنافسة. ومع ذلك، لم يكن هذا الأمر هو العامل الوحيد الذي يتآكل موقع سوني المسيطر على سوق الإلكترونيات. لم تنجح بجعل منتجاتها عبارة عن مقاييس الصناعة من خلال تشجيعها للشركات الأخرى بالمشاركة في اختراعهم وسرعان ما بدأت تشعر بعواقب هذا الأمر.

قامت الشركة المنافسة ماتسوشيتا اليكتريك، والتي كانت تملك نصف جي في سي، بتطوير ما يسمى نظام VHS.

الاتجاهات الجديدة

بحلول أواخر السبعينات، سلم مزارو الذي أقترب من سن السبعين، العديد من مهامه إلى مدراء أصغر منه، ومع ذلك استمر بالعمل كمستشار للشركة حتى توفي بسبب قصور في القلب في العام 1997. كان نوريو اوغا أحد نجوم سوني اللامعين، الذي أصبح رئيساً للشركة في العام 1982. خفف اكيو أيضاً من مسؤولياته وتحت قيادة نوريو، ودخلت سوني مرحلة جديدة، مندفعة لتجنب الأخطاء التي قامت بها مع بيتامكس.

وفي العام 1985، قدمت أول فيديو كاميرا إلى السوق، والتي هي قادرة على تسجيل الفيديو على مقياس 8 ملم شريط فيديو مطورين معاً مع أكثر من 100 منافس. بينما لم تكن منسجمة مع تصميم في اتش اس أو بيتاماكس، حرصت سوني أن تعمل التكنولوجيا مع الجيل القادم من كاميرات الفيديو، وبذلك كانت تحمي نفسها للمستقبل عوضاً عن فترة قصيرة. كانت خطوة ماكرة - فخلال ثلاث سنوات على إطلاقها، استحوذت الكاميرا على 50% من السوق في أوروبا، 30% منه في أميركا الشمالية، و 20% منه في اليابان.

لقد تعلم نوريو أيضاً من التجارب السابقة أن منتجاً متفوقاً لم يكن كافٍ لوحده وبدأ بتمييز اكتساب القدرات. في العام 1984، قامت سوني بشراء عمليات تشغيل تكنولوجيا - لكمبيوترات أبل، مما سمح لها بالاستحواذ على 20% من السوق لكمبيوترات المكاتب في اليابان. وبعد ثلاث سنوات، اشترت سوني أيضاً شركة

الأسطوانات سي بي اس مقابل 2 مليار$ (3،7 مليار أو 2 مليار جنيه اليوم)، وكانت تلك محاولة لكسب موقع مسيطر في الجزء المتعلق بالمناهج من الصناعتين الإلكترونية والتسلية. أرادت أن تحرص على أن المنتجات التي تقوم سوني بتصنيعها للموسيقى سوف تبقى منسجمة.

ومع ذلك، وحتى العام 1989، استطاعت سوني أن تحقق سيطرة من خلال تصدرها كل العناوين الرئيسية وبشكل أساسي بسبب السعر المدفوع - فإن حيازاتها على كولومبيا للتسلية وهي إحدى مؤسسات كوكاكولا مقابل 3،4 مليار$ (أي ما يعادل 6 مليارات$ أو 3 مليارات جنيه اليوم). قدمت الصفقة إلى سوني حرية الوصول إلى مكتبة أفلام واسعة ونظام توزيع أمريكي قوي ولكنها كانت مدينة أيضاً بحوالي مليار$. ان دفع فوائد هذا الدين كان أحد العوامل التي جعلت من أوائل التسعينات فترة كفاح لسوني.

التحديات العالمية

كانت الأمور صعبة بشكل خاص على صعيد مؤسسات سوني حول العالم. ففي أوائل التسعينات، مع فترة الركود التي أصابت العديد من أضخم الاقتصادات في العالم، أصبح مدخول سوني مهدداً.

وفي هذه المرحلة، استلم نوريو رئاسة سوني. استلم نوبويوكي إدي منصب الرئيس، فقد ساعد سابقاً على إنشاء القسم الفرنسي للشركة منذ حوالي 30 سنة.

اللعب في المقدمة

في العام 1991، كانت سوني وافداً جديداً إلى صناعة ألعاب الفيديو، وبدأت بالمحادثات مع مصنع ألعاب الفيديو الياباني، نينتاندو، حول خطط بإنشاء جهاز بلايستيشون يتصل بنظام الترفيه الخاص بنينتاندو. ومع ذلك، تداعت الصفقة مرتين، بسبب صراع على الرؤية، وتركت سوني لتطور نظام لعبة الفيديو لوحدها. وبالرغم من ذلك، كانت تلك استراتيجية قد تنجح. قدمت سوني البلايستيشون العام 1994 ودعمتها بحملة إعلانية قوية، وقد أطلقت رسمياً في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنة. متنبهةً إلى تجنب الأخطاء التي قامت بها مع نظام بيتاماكس، توددت سوني من موزعي ألعاب الكمبيوتر لمدة سنة قبل إطلاق البلايستيشون، وحرصت على أن توفّر مجموعة جيدة من الألعاب القوية خلال عملية الإطلاق. وقامت أيضاً بتجهيز والحيازة على ستوديوهات خاصة لها لتطوير ألعاب الكمبيوتر من أجل حصولها على سيطرة أكبر. ومن أجل جني أرباح عالية صادرة (ناتجة) عن الألعاب الناجحة. حققت البلايستيشون نجاحاً فورياً، فباعت كل مخزونها مرات عديدة. وخلال سنوات قليلة، سيطرت هي وتكملتها البلايستيشون 2، على السوق. غلبت سوني عمالقة صناعة لوحات المفاتيح لألعاب الفيديو - نينتاندو وسيغا - بلعبتهم الخاصة.

حققت البلايستيشون نجاحاَ فورياَ، فباعت كل مخزونها مرات عديدة. وخلال سنوات قليلة، سيطرت هي وتكملتها البلايستيشون 2، على السوق.

كانت الأعمال التجارية المتعلقة بالكمبيوتر الشخصي، هي الهدف التالي لسوني وفي العام 1997، متأخرةً جداً في تطور سوق الكمبيوتر المحمول، بدأت ببيع مجموعة الكمبيوترات المحمولة فايو بالرغم من أنه لم يتمكّن أحد من إعابة نوعية الكمبيوترات الأنيقة بشكل غير عادي، فقد عنت الأسعار المرتفعة أن المبيعات كانت بطيئة جداً. وفي العام 1999، توفي اكيو بعد إصابته بذات الرئة مما أدى إلى تغيير في اتجاه المؤسسة التجارية، مع طموح نوبويوكي أدى بوضع سوني على "حقبة الإنترنت للقرن 21". وبحلول أكتوبر 2001، قامت بتأسيس مشروع مشترك مع أريكسون لتصنيع الهواتف النقالة، متنافسة مع شركات الهاتف النقال الضخمة كنوكيا وموتورولا، وقامت بإنشاء مكاتب رئيسية لها في لندن.

و لكن لم تقبض سوني على كل تطور أساسي جديد في السلع الإلكترونية. فقد أضاعت السنوات الأولى لسوق الكمبيوتر المحمول، وكانت بطيئة في معرفة الإمكانية لدى ام بي 3 وفشلت في استغلال الفرص التي قدمها الانترنت، تاركةً المنافسين كأبل تطلق منتجات ناجحة بشكل كبير جداً كالأيبود. وخسرت سوني مرة أيضاً أسهمها في قسم التلفاز بحيث فشلت في تمويل تكنولوجيا الشاشة المسطحة الجديدة، بسبب المبيعات الراكدة.

أين هم اليوم؟

في العام 2005، استقال أدي من منصبه كرئيس، فاستلم هورد سترينغر الرئيس والمدير التنفيذي العام لشركة سوني الأمريكية، المنصب. وكان تعيينه نموذجاً فريداً. فتلك كانت المرة الأولى التي يدير فيها أجنبي شركة إلكترونيات يابانية ضخمة. وجهز لإعادة تنظيم المؤسسة التجارية من أجل إنعاش ثرواتها المتضائلة، من خلال التركيز على تحسين ثلاث جهات جوهرية: الإلكترونيات، الألعاب والترفيه.

وفي السنوات الحديثة، وتقريبا معً كل لاعب آخر في صناعة الإلكترونيات، كانت سوني تكافح من أجل سد الثغرة بين الكمبيوترات والتلفزيونات. ولكن ربما يكون العام 2008 هو العام الذي سيجمع الاثنين معاً. لقد قامت بالترويج بشدة للنموذج قرص البلو - راي، والذي دعمته ستوديوهات كبيرة للصورة المتحركة. كانت معركة صعبة الربح، بحيث واجهت سوني توشيبا مباشرة، التي أعلنت باكراً هذه السنة عن تخليها عن عرض الاتش دي. وبحثت سوني أيضاً عن فرص جديدة، كزيادة محتوى الفيديو على أجهزتها.

وبدأت لوحة مفاتيح اللعب الأحدث من إنتاج سوني، البلايستيشون 3، بالبيع ببطء أكثر من المتوقع، بسبب أسعارها المرتفعة، نتيجة مواصفات تكنولوجية

متقدمة جداَ، ونجاح المنافسة المختلفة جداَ لوحة مفاتيح الوي من نينتاندو. بالرغم من ذلك، علمت سوني بأن هذه المعركة التنافسية تبعد كل البعد عن الانتهاء.

إذاً على سوني كباقي الشركات الأخرى، أن تتأقلم مع عالم قد لن تكون فيه بالضرورة هي صاحبة كل فكرة رائعة جديدة، عوضاً عن ذلك فهي بحاجة إلى أن تجد طريقة لتزدهر في عالم متنافس أكثر بكثير. يعكس هذا الأمر فلسفة اكيو الأساسية والأصلية، وربما التي نالت الوصف الأفضل في سيرته الذاتية، مصنوع في اليابان (ناشري هاربر كولنز 1994): "إذا عشت حياتك مقتنعاً بأن طريقتك هي دائماً الأفضل، فستفوت كل الأفكار الجديدة في العالم".

إن سوني، واكمان وفايو مسجلون كعلامات تجارية لشركة سوني.

بلايستيشون 1، بلايستيشون 2، بلايستيشون 3، مسجلون كعلامات تجارية لسوني كمبيوتر انترتينمنت انك.

وجميع العلامات التجارية الأخرى هي ملك لأصحابها شخصياً.


مواقع إلكترونية



بيبو

ظاهرة اجتماعية

المؤسس: مايكل وكسوشي بيرش

سن المؤسسين عند البداية: 35 و 33 عاماً.

الخلفية: التأمين والمشاريع الجارية

سنة التأسيس: 2005

نوع المؤسسة التجارية: موقع الكتروني للعلاقات الاجتماعية

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: 7 بلدان، وقريباً ستطلق في خمسة آخرين

العائدات: غير متوفر

اشتهرت المواقع الإلكترونية كفيس بوك، ماي سبايس، ويوتيوب، بشدة خلال السنوات القليلة الأخيرة، نامية من العدم تقريباً إلى حصولها على مئات الملايين من المستخدمين الدائمين اليوم، وبشكل خاص الفئة العمرية التي لا تزال تحت الثلاثين من العمر. لا بد أن تسامح إذا ظننت أن ظاهرة الإنترنت هذه هي اختراع أمريكي محض. فإنك مخطئ.

بيبو، هو موقع اجتماعي على الإنترنت تم تأسيسه في المملكة المتحدة، يملك عضوية كاملة لأكثر من 45 مليون شخص في جميع أنحاء العالم. إذا كيف بدأ مايكل بيرش، مؤسس الموقع، بظاهرة بيبو في العام 2005؟.

معرفة شبكة الإنترنت

يعتقد مايكل بأن الفكرة وراء إنشاء بيبو كانت مباشرة: "إعطاء الناس ما يريدونه وليس ما لا يريدونه". يبدو ذلك بسيطاً، ولكن كان نجاح بيبو أيضاً نتيجة عملية طويلة حافلة بالتجارب والأخطاء لمايكل. منذ أن ترك وظيفته كتقني الإنترنت في شركة تأمين، كانت بيبو عبارة عن المشروع السادس لمايكل. بالنسبة له كانت ثلاث سنوات من التعلم قبل أن يحقق النجاح. فشل ثلاثة مشاريع، واثنان

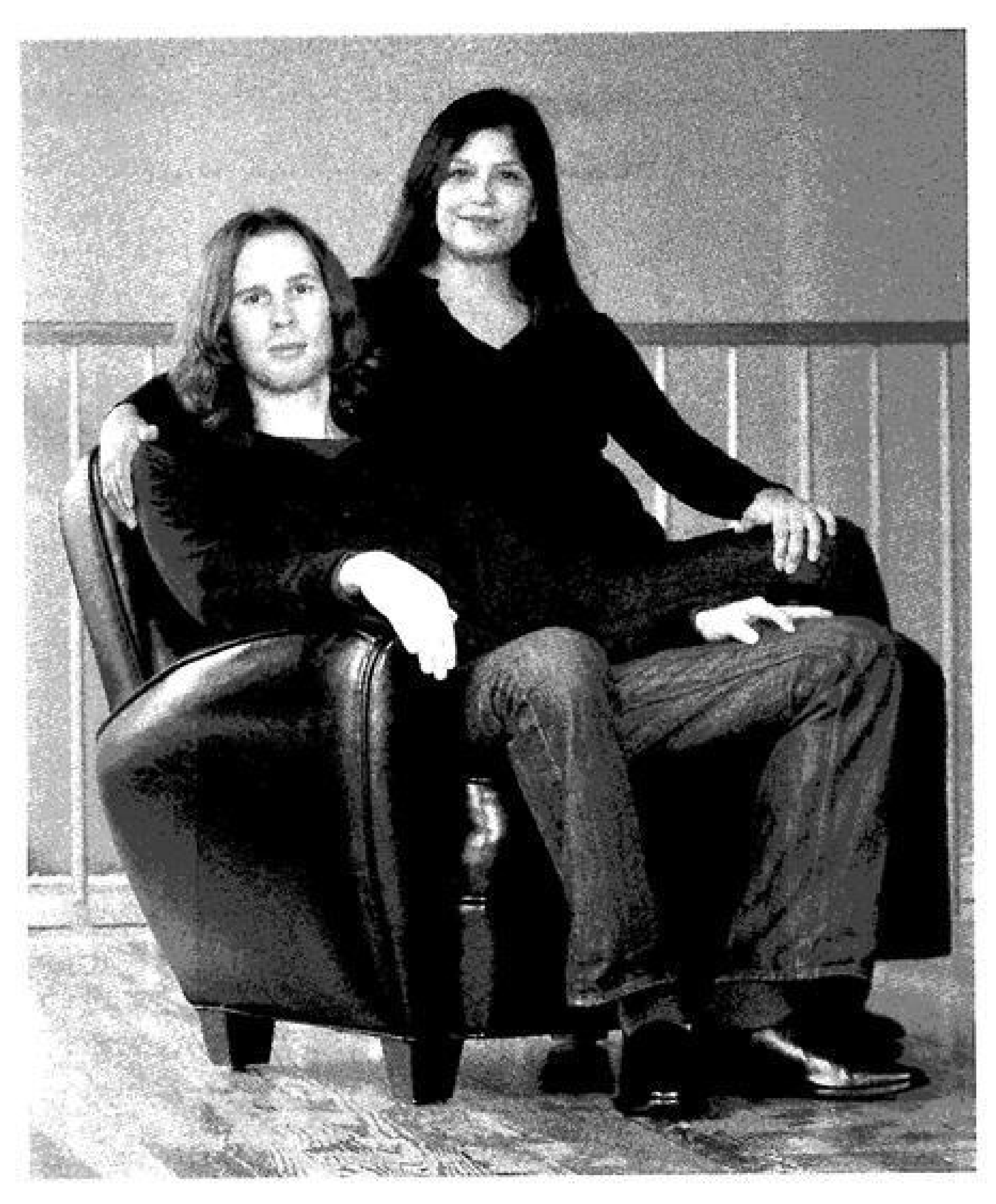
حققا نجاحاَ معتدلاَ قبل ظهور بيبو على الساحة. إن مايكل متفلسفاَ حول ثروات مشاريعه الأولى المختلطة: "انها تجربة تثقيفية، ومجرد فشل أمر ما، لا يعني بالضرورة أنه كان هدراً كاملاً، فتتعلم منه بقدر الإمكان، مدركاً أحد العناصر التي تعمل جيداً، ثم استخدم فعالية هذا العنصر في مؤسسة تجارية جديدة".

كانت جميع مشاريع مايكل مشبوكة على الإنترنت. كان يعلم منذ سن مبكر بأنه أراد أن ينشىء ويدير مؤسسته التجارية الخاصة، ومع قدوم الإنترنت أمن له القوة الدافعة، والأهم من ذلك، منصة الانطلاق التي أرادها. فيشرح: "أدركت بسرعة بأن هذا هو المجال المثالي لتنظيم المشاريع - وكنت أملك أصلاً نصف المعادلة بما أنني كنت على معرفة بالجزء المتعلق بالأمور التقنية منها". مسلحاً بمعلومات أساسية عن الكمبيوترات، كان الإنترنت بمثابة الصيد الذي يضرب به المثل.

ومجرد فشل أمر ما، لا يعني بالضرورة أنه كان هدراً كاملاً، فتتعلم منه بقدر الإمكان.

التعثر في الطريق إلى النجاح

كان احد المواقع الإلكترونية الاولى لمايكل، "بيرثداي الارم. كوم"، والتي تنبه - المستخدمين الى التواريخ الاساسية كأعياد الميلاد، او الذكريات السنوية، عبر الرسالة الإلكترونية، وقد لاقت بعض النجاح. وبعد ان سلكت الامور، بدأ مايكل يلاحظ تصنيفاً جديداً من المواقع الإلكترونية الناشئة.



المؤسسان مايكل وكسوشي بيرش.

كان مندهشاً بالشبكات الاجتماعية الأولى كالموقع الإلكتروني سيكس ديغريز. كوم (1997 – 2001) وخطرت له أفكار حول كيفية تحسين هذا المحتوى. إذاً، في العام 2003، مع مساعدة فريقه في موقع " بيرثداي الآرم. كوم"، قام بتصميم شبكة اجتماعية ذات صور - موجهة.

كانت جميع مشاريع مايكل مشبوكة على الإنترنت... أمن له وصول الإنترنت

القوة الدافعة، والأهم من ذلك، منصة الانطلاق التي كان بحاجة إليها.

حقق هذا التصميم نجاحاً فورياً لدرجة أن مايكل لم يكن متحضراً لنموه. ومدركاً لذلك وللكلفة المرتفعة لدعم موقع إلكتروني سريع النمو كهذا الأخير، قرر ان يبيعه - بعد ثلاثة أشهر فقط من إنشائه. "لم نستطع تحمل تزويده بالموارد، كأن يكون لدينا ثلاثة عروض في الأسبوع الواحد، فكانت الميزة الحماسية لتلك الفترة". "كانت تلك ثاني أكبر شبكة اجتماعية إلى جانب فراندستر فقررنا أن نبيع الموقع ونركّز على أمور أخرى كنا نديرها في تلك الفترة" كانت بمثابة خطوة ماكرة، بالنظر إلى فشل نشأة العديد من المواقع الإلكترونية بحيث لم يتمكنوا من التكافؤ مع التوسع السريع المتوقع منهم. ومن المثير للانتباه، إغلاق موقع رينغو. كوم أبوابه أمام زحمة الإنترنت في حزيران 2008.

وللذين لا يعلمون ما هي مواقع الشبكات الاجتماعية على الإنترنت، فهي تتضمن موقعاً إلكترونياً حيث يستطيع أي شخص التسجيل وكتابة لمحة موجزة تعرف عنه. تخبر صفحات التعريف هذه، كل من يهمه الأمر، بان يلاحظ ما هي الأمور التي يحبها العضو المسجل والأمور التي يكرهها أيضاً، يمكن للأعضاء التحدث مع بعضهم البعض، واللجوء إلى تلك المعلومات حول الامور المحبوبة والمكروهة بالنسبة لهم، لإيجاد أشخاص آخرين يشاركونهم الاهتمامات نفسها، من أجل التحدث عبر الإنترنت. تسمح بعض المواقع لأعضائها بأن يضعوا على صفحاتهم الخاصة صوراً وفيديو كليبات لأنفسهم، أو اشياء يحبونها. تؤلف الشبكات الاجتماعية على الإنترنت جزءاً كبيراً مما يشار إليه اليوم ب "الويب 2،0"، وهو مصطلح يمثل جيلاً جديداً من المواقع الإلكترونية والتي تقدم تفاعلاً أكبر بكثير من الذي شهدناه في الجيل الأول من الإنترنت.

ولادة بيبو

اضطر مايكل إلى التخلي عن رينغو. كوم، ولكنه لم ينته من الشبكات الاجتماعية، والتي استمرت بالتوسع مع اقتراب انتشار الوصلات المنزلية للإنترنت، وللمرة الأولى بكميات هائلة. "كانت الأيام لا تزال مبكرة على الشبكات الاجتماعية، ولكن بدأت بملاحظة كيف يمكن للتفاعل الحاصل بين الناس ان يندمج مع انواع اخرى من وسائل الاعلام، كالموسيقى والفيديو وكيف أن أي شيء يصبح فجأة مثيراً للاهتمام، كالمدّونات، يتناسب معه بكل سهولة. وجدت الأمر رائعاً كلياً، إن الناس كانوا يتصلون بمثل هذه الطريقة الايجابية وبالرغم من امتلاكه قوة عظيمة وفرص لامتناهية".

بعد أن جرب عدداً من الشبكات الاجتماعية الناشئة، جلس مايكل حاملاً ورقة بيضاء من أجل تقديم، ما يجدها، الشبكة النهائية. فنشأت في البداية شبكة إنترنت لمشاركة الصور، ولكن سرعان ما تطورت إلى موقع شبكة اجتماعية أوسع، بعد ان انتهت صلاحية البند غير الكامل من مبيعات رينغو. كوم.

البروز من بين الحشود

كان مايكل مدركاً بأن دخوله إلى السوق يجب أن يكون مدعوماً بطرح فريد من نوعه. وبالنسبة له، أن يتوجه إلى سوق الشباب بمنتج يجاري متطلباتهم لهذا النوع من المواقع الإلكترونية، و قائم على فهم قوي لما يريدون بالتساوي مع ما لا يريدون، من موقع شبكة اجتماعية.

بدأت بملاحظة كيف يمكن للتفاعل الحاصل بين الناس ان يندمج مع انواع اخرى من وسائل الاعلام.

قرر مايكل أن ذلك عنى وجوب عدم استبعاد أحد من موضع اللياقة المفرطة، وبالمقابل أن لا تكون في غاية التعقيد أو تتمتع بعروض كثيفة كبعض المنافسين. "فإنه مصمم ليكون سهل الاستعمال. يمكنك أن تتسجل، تحصل على صفحة رئيسية، بعد جهوزه تبدأ باستعماله خلال دقائق معدودة. هناك كثافة في الميزات، ولكنك لن تحتاج لأن تستعملها، أما مواقع أخرى تقوم باستبعاد الناس لصعوبتها المبالغة.



الصفحة الرئيسية التي تستقبل مستخدمي بيبو.

إن المسالة الأساسية الثانية بالنسبة إلى مايكل كانت بخلق بيئة تأوي وتشجع الشبكة. كانت الفكرة بإنشاء "مجتمع صحي" من دون محاولة الإملاء على المجتمع تصرفاته. يمكن لسوق الإنترنت للشباب الأذكياء أن يكون ناقداً قاسياً، فشدد مايكل إلى حد بعيد على تأمين البيئة الصحيحة عوضاً عن تصميم كله رقص وغناء. طمح إلى جعلها مختلفة مع جماليات متواضعة ووظيفة بسيطة وبالتالي تشجيع المستخدمين بسلاسة على الموقع. ويعلق قائلاً: "من الأهمية المطلقة أننا لم نفكر في الشراكة، بحيث يمكن لذلك أن ينفر الديمغرافية الأصغر التي تطمح دائماً إلى حرية التعبير والهوية التي تنتج عن إنشائهم لملف التعريف الخاص بهم.

تسويق حرب العصابات

عنت العبارة، "لا غاية للشركات" إن الإعلانات المكثفة للموقع لم تكن نافعةً.

تميل مواقع الشبكات الاجتماعية الناجحة إلى التطور على حسابها الخاص. وليس لأن لوحة دعائية ومليون لافتة إعلانية مرفوعة، تقول جميعها بأنه موقع رائع للزيارة. ويعلق مايكل قائلاً: "ان اختراع شبكة اجتماعية تبعث بالشعور الطبيعي من خلال دفع الناس إليها أمر أشبه بالمستحيل".

إذاً، عندما انطلق بيبو على الهواء في يوليو 2005، لم يكن هناك تقريباً أي إعلانات عن إطلاقه أو نشاط لتسويقه. كان هنالك رابط على "بيرثد اي الآرم. كوم" لمدة يومين. ثم اعتمد الموقع على نشاط العلاقات العامة وقوة الكلمة الشفهية، أو عوضاً عن ذلك، قوة الضغط على زر الفأرة، كما يصف مايكل: "لقد زرعناه حرفياً مع الأشخاص الأوائل القليلون فقط ثم كبر من تلقاء نفسه". ويا إلهي كم كبر.

الشهرة

دفعا 4،500 جنيه (8000$) على اسم النطاق بيبو، لأنه كان لاذعاً، متوفراً ومن دون معنى، (ويقال اليوم عادةً للرمز إلى بلوغ مبكر، غالباً بلوغ (مدون)، وبعد تعلمهما درساً مجهداً من تجربة إنشائهما لموقع "بيرثد اي الارم. كوم"، كانت تكاليف بيبو منخفضة نسبياً وقد تفرغا أيضاً للتركيز على إنشاء الموقع. وقد سمح لهما هذا النموذج أيضاً ببيع الإعلانات في بلاد مختلفة (من خلال ايجادهما لوكالات في كل بلد لبيع الاعلانات لهما) وبالرغم من أن الإعلانات كانت قائمة على موقع واحد فقط - مما كان في غالب الأهمية بما أن بيبو امتلك بعد فترة وجيزة عدد كبير من المستخدمين في جميع أنحاء العالم.

و في الواقع، كان التوسع عالمياً عبارة عن استراتيجية واضحة بالنسبة لبيبو منذ البداية. ومن المثير للاهتمام أنهما ركّزا في البداية على عدد من البلاد غير الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث اعتقد مايكل وكسوشي بوجود الكثير من

الحاجات غير الملبَّاة في أماكن كأستراليا وموطنهما بريطانيا العظمى. أرادا أن يكون لديهما جذوراً قوية قبل أن يخرجا لبناء وجودهما في أمريكا.

و بعد 10 أشهر فقط من بد ايته، في مايو 2006، انتخب بيبو كأفضل موقع شبكة اجتماعية بأكثر من 300000 صوت خلال حفل توزيع جوائز "بيبولز فويس" الأمريكية. وبحلول نهاية العام 2006، أعلن "غوغل سينغايست" أن "بيبو" هو مصطلح البحث الأول في تلك السنة. أسس بيبو نفسه بصفته احد رواد مواقع الشبكات الاجتماعية في العالم. ووصل عدد موظفيه إلى 28 موظفاً يعملون بدوام كامل، ويتلقون حوالي خمسة بلايين صفحة مطبوعة خلال الشهر الواحد، وكانوا جاهزين لنقل الأمور إلى المستوى التالي.

وبالرغم من أن السيولة كانت جيدة، أدرك مايكل وكسوشي أنه لمحافظتهما على الوتيرة السريعة جداً للنمو كانا بحاجة إلى المزيد من المال وأكثر مما يملكان. حان الوقت لدفعة نقدية، وفي مايو 2006، قام ممول المشاريع الرأسمالية بينشمارك باستثمار 7،824 مليون جنيه (15 مليون$) مقابل حصة من الأسهم لم يكشف عنها. زوّد هذا الأمر بيبو بقاعدة مادية عظيمة للنمو بقوة عندما شعرا بالتوقيت المناسب، من دون أن يضطرا للجوء أولاً إلى عمليات جمع المال الطويلة جداً.

نهوض بيبو

خلال بداية العام 2007، قام بيبو بخطوات هامة تجاه ترسيخ موقعه في أعلى قائمة الشبكات الاجتماعية، وبشكل خاص تقوية إدارته العليا.. وفي يناير، عين مايكل وكسوشي، جوانا شيلدز (التي كانت سابقاً العضو المنتدب لإدارة الشراكات الاستراتيجية لغوغل أوروبا، روسيا، الشرق الاوسط وأفريقيا) رئيساً. كان عمل جوانا دقيق جداً: وهو توسيع مؤسسة بيبو التجارية. وقد سجل هذا التعيين، تقدماً كبيراً في بؤرة بيبو التجارية وخططه للتوسع في أسواق أخرى.

جاء في مقدمة خطط التوسع، أول سلسلة تفاعلية على الإنترنت للموقع، "كيت مودرن" التي أعلن عنها في إبريل 2007، وتباعاً لنجاح دراما اسمها "لونلي غيرل 15"عبر الإنترنت، على موقع يوتيوب (والتي حصدت 50 مليون معجب خلال صيفا العام 2006) وسرعان ما أدركت جوانا "وسائل الإعلام الاجتماعية" الجديدة التي كانت في طور النشوء، بحيث قضى الشباب وقتاً أقل في مشاهدة التلفاز ووقتاً أطول على الانترنت يتبادلون الأفكار، الصور والموسيقى. كان هدفها إحضار ظاهرة الإنترنت الجديدة هذه إلى بيبو من خلال وسائل إعلام الإنترنت. وفي الوقت الذي كان الناس يشكّون ببقاء قوة الشبكات الاجتماعية، حرصت بيبو بشدة على ضمان أشكال التفاعل الجديدة التي حصدتها.

بتكليف بيبو ومطور بالمشاركة مع شركة أيكوال للإنتاج، أطلق في يوليو 2007، إنتاجاً عن بيبو مستعملين منتدياته وأجهزته، على أن يتفاعل المعجبون مع

شخصيات البرنامج وحتى يؤثرون على نتائج أحداث القصة. كانت جوانا على حق بالنسبة للمال: تلقت مسلسلات بيبو الجديدة 100000 زائر في أسبوع افتتاحه، من دون أي تسويق مسبق.



جوانا شيلدز انضمت إلى بيبو في العام 2007،

وأحدثت تغييرات عالية على الموقع.

تم تمويل هذه المسلسلات تقريباً من خلال وضع المنتج وحده. فيكتب المؤلفون ماركات ومنتجات معينة في أحداث القصة، وتقوم الشركات ك "بروكتر وغامبل" (جيلات، تامباكس وبانتين)، "ام اس ان"، "أورنج موبايل"، "برامونت" و"ديزني بوينا فيستا" بدفع 250000 جنيه (480000$) كل واحد لستة أشهر من الدمج في الحبكة في "كايت مودرن". وكما كان متوقعاً، حققت كايت مودرن نجاحاً فورياً، حاصدةً 1،5 مليون مشاهد في الأسبوع الأول، و35 مليون مشاهد خلال المسلسلات الأولى. انتهت المسلسلات الثانية في يونيو 2008، مع أكثر من 67 مليون مشاهد، وتخطط بيبو لإنتاج المزيد من مسلسلات الإنترنت للمستقبل.

انتقال حتمي من رؤية مايكل الأولى لموقع بسيط ومن دون زخرفة، فعلى بيبو أن يتماشى مع العصر، من أجل الحرص على بقائه رائداً للإنترنت.

التميز عن الحشود

في يوليو 2006، أطلقوا خدمة جديدة، موسيقى بيبو، حيث يستطيع الموسيقيون تحميل موسيقاهم الخاصة، وتليها كتب بيبو في فبراير 2007، حيث يقوم المؤلفون بتحميل فصول من كتبهم، والحصول على انتقادات وتعليقات. وبتغطيتهم مساحة كبيرة في عهد "وسائل الاعلام الاجتماعية" الجديد، أدرك فريق

إدارة بيبو، ان المستخدمين يستهلكون حوالي بيليون فيديو في الشهر من يوتيوب ومواقع أخرى، ولكن وجدوا أنه من الصعب إيجاد وتبادل محتويات ماركات وسائل الاعلام المفضلة لديهم، إذا أطلق في نوفمبر 2007 برنامج الوسائل الإعلامية المفتوحة لبيبو.

أصبحت شركات وسائل الإعلام قادرة اليوم على نشر محتويات شرائط الفيديو الخاصة بها في محيط شبكات بيبو الاجتماعية. يمتلك أمثال "ام تي في"، "وارنر بروذرز"، "سكاي، اي تي ان" و400 ناشر آخرين سيطرة كاملة على المقاطع - أو البرامج بأجمعها - التي تجمع على شبكة بيبو. واذا كانت تلك المقاطع تحمل الإعلانات قبل العرض، في منتصف العرض أو لافتة إعلانات من ضمن لاعب وسائل الاعلام - فإنهم يحتفظون ب 100% من عائدات تلك الاعلانات. كانت استراتيجية بيبو مختلفة كلياً عن تلك التي تنشرها أي شبكة اجتماعية أخرى أو خدمة توزيع الفيديو.

وفقاً لجوانا، "إن سلسلة الشبكات الاجتماعية تتطور إلى ما هو أبعد من المرافق (الخدمات) والطلبات. فبيبو هو الآن "شبكة وسائل إعلامية اجتماعية" حيث يأتي الرضا والثقافة معاً، ويستعمل الناس وسائل الإعلام والترفيه كوسائل للتعبير عن أنفسهم.

حرص هذا الانصهار لوسائل الإعلام الذي لم يسبق له مثيل، على أن يقدم بيبو لمستخدميه خدمة فريدة، ونجح بالبقاء صامداً حتى مع ظهور مواقع منافسة. وقد شبهت جوانا موقع الشبكة الاجتماعية المنافس "فيس بوك" ب"البلاك بيري"، بينما تقول بان بيبو هو حالة فنية ك"ايبود ابل توتش" من حيث قدراته الإعلامية.

كانت وسائل الاعلام المنفتحة ذروة التوسع التدريجي فيما قدمه الموقع لمستخدميه. انتقال حتمي من رؤية مايكل الأولى لموقع بسيط ومن دون زخرفة، فعلى بيبو أن يتماشى مع العصر، من أجل الحرص على بقائه رائداً للإنترنت. ومع ذلك ما زال مرتكزاً على المجتمع: فلن تكون وسائل الإعلام المنفتحة والأجهزة الأخرى ناجحة من دون التواصل الطبيعي والاضطراري بين مستخدميها.

كسر حاجز اللغة

كما هو عليه، فإن وجود بيبو هو الأوسع في المناطق الستة التي تتحدث اللغة الإنكليزية: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، إيرلندا، استراليا ونيوزيلندا.

وفي أواخر العام 2007، أطلق بيبو نسخة بولندية عن الموقع، مترجمة بالكامل ومصممة للمجتمع البولندي. ومن أجل تحقيق ذلك، تحالف بيبو مع شركة وسائل الإعلام الأولى في بولندا، اغورا، التي عملت على تطوير والترويج لبيبو في بولندا. ومن خلال التحالف مع عملاق وسائل الاعلام ذلك، أصبحت بيبو قادرة على اكتساب معرفة أساسية حول السوق واستفادت من تأثير أغورا القوي والموجود أصلاً في بولندا. استلمت أغورا أيضاً أكثرية مبيعات الإعلانات، مما يعني، أن بيبو قد استفادت أيضاً من علاقتها القائمة. جعلت هذه الخطوة الداهية من توسع بيبو في لغات

مختلفة سلساَ نسبياَ. وتملك بيبو خططاَ لمتابعة توسعها في أوروبا خلال الربع الأخير من العام 2008، بدءاً بخمسة بلاد: فرنسا، المانيا، اسبانيا، ايطاليا وهولندا.

أين هم اليوم؟

يحتل بيبو الموقع الأول بين الشبكات الاجتماعية في الجزر البريطانية (مع أكثر م ن 11،9 مليون مستخدم بريطاني و 1،3 مليون مستخدم في إيرلندا) فيحتل المرتبة الأولى في نيوزيلندا، المرتبة الثانية في استراليا، والمرتبة الثالثة في الولايات المتحدة الامريكية وكندا.

وفي مارس 2008، اشترت شركة "اي أو ال" بيبو مقابل 417 مليون جنيه (850 مليون$) وأصبحت جزءاً من شبكة "بيبول نيتوركس" الحديثة التا بعة لأي أو ال. انسحب المؤسسان مايكل وكسوشي من الشركة، بينما أصبحت جوانا الرئيس التنفيذي لبيبو، رئيس شبكة "بيبول نيتوركس"، ونائب الرئيسى التنفيذي لشركة "اي أو ال".

تضم وحدة "بيبول نيتوركس" التابعة لأي أو ال مجموعة برامج اجتماعية، من ضمنها بيبو، "الايم"، وشبكة الاتصالات الشخصية "اي سي كيو"، شركة التكنولوجيا "غوي ميديا" وخدمة البحث الاجتماعي والأجوبة "ييدا". ومعاً، تصل الشبكة إلى أكثر من 80 مليون مستخدم غير مضاعف في جميع أنحاء العالم.

الجيل الثالث هو الأكثر إثارة ويتضمن أكبر انتقال لقوة وجهد الإنترنت حتى الآن لأنه حول تكوين مجتمع وتعزيز حياتنا على الإنترنت.

أما بالنسية لخطط بيبو المستقبلية، فتعلق جوانا قائلةً: "نحن فعلاً في الجيل الثالث للإنترنت. أعتقد بأنه يمكننا القول أن الجيل الأول كان حول تحقيق تواصل الناس عبر الويب، التمكن من القيام بالاتصالات، وضع البنية الأساسية لدعم المستقبل. عندما سادت البوابات الإلكترونية الرئيسية "أي أو أل"، ياهوو "ام اس ان"، بتفوق.

كانت المرحلة الثانية حول جمع المعلومات والسماح للناس بالدخول إليها. كانت هذه المرحلة بالذات مسيطر عليها من قبل "غوغل" طبعاَ، التي ما زالت تتمسك بقوة بهذا القسم من تنظيم معلومات العالم وجعلها سهلة المنال ومفيدة.

ولكن هذا الجيل الثالث هو الأكثر إثارة ويتضمن أكبر انتقال لقوة وجهد الإنترنت حتى الآن لأنه حول تكوين مجتمع وتعزيز حياتنا على الإنترنت. وتكمن في جوهر هذا الجيل الثالث الشبكات الاجتماعية، كبيبو، التي أصبحت النقطة المركزية التي يختبر من خلالها الناس الويب.

يخطط مؤسس بيبو مايكل بيرش لأخذ استراحة من مسرح الشبكات

الاجتماعية، مركزاَ بالمقابل على الاستثمار في الشركات الناشئة - مقاول أصيل - بالإضافة إلى استثمار الوقت مع عائلته.

نال بيبو جائزة الابتكار للتطور المتفوق في البث خلال حفل توزيع جوائز بودكاست بريس غايد اوردز 2008، وحاز على ترشيحين لجائزة "البافتا" على برنامجه الأصلي "كايت مودرن".



ايباي

شراء القوة

المؤسس: بيار اوميديار

سن المؤسس عند البداية: 28 عاماً.

الخلفية: مهندس البرمجيات

سنة التأسيس: 1995

نوع المؤسسة التجارية: موقع الكتروني للبيع بالمزاد العلني على الانترنت

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: مواقع علامات تجارية في و 39 سوقاً.

العائدات: 2.2 مليار$ (مليار جنيه استرليني).

قد يبدو مبلغ خمسة عشر دولاراً سخيفاً، ولكنه كان المبلغ الذي انطلقت من خلاله المؤسسة التجارية المعروفة اليوم. بإيباي. كان المؤسس بيار اوميدار، مهندس البرمجيات، يقوم بالتجارب على المزادات على الإنترنت كهواية، فعرض مؤشر ليزر مكسور للبيع. وقد أصيب بالدهشة عندما علم ان هناك شخص مستعد لدفع أقل من 15 $ (14،83$ لنكون أكثر دقة) مقابل أداة لم تعمل، مما أقنعه بوجود إمكانية نجاح مؤسسة تجارية تتناسب مع شغف الناس بالتجميع. فقد بيعت الأغراض وأوفدت حسب الأصول فكانت تاريخياً أول عملية تجارية (صفقة) لإيباي. أما اليوم، فإن الموقع، الذي هو عبارة عن أضخم سوق على الإنترنت، هو أحد أكثر الشركات نجاحاً في عصر الدوت كوم وما زال يتصدر العناوين الرئيسية حول العالم.

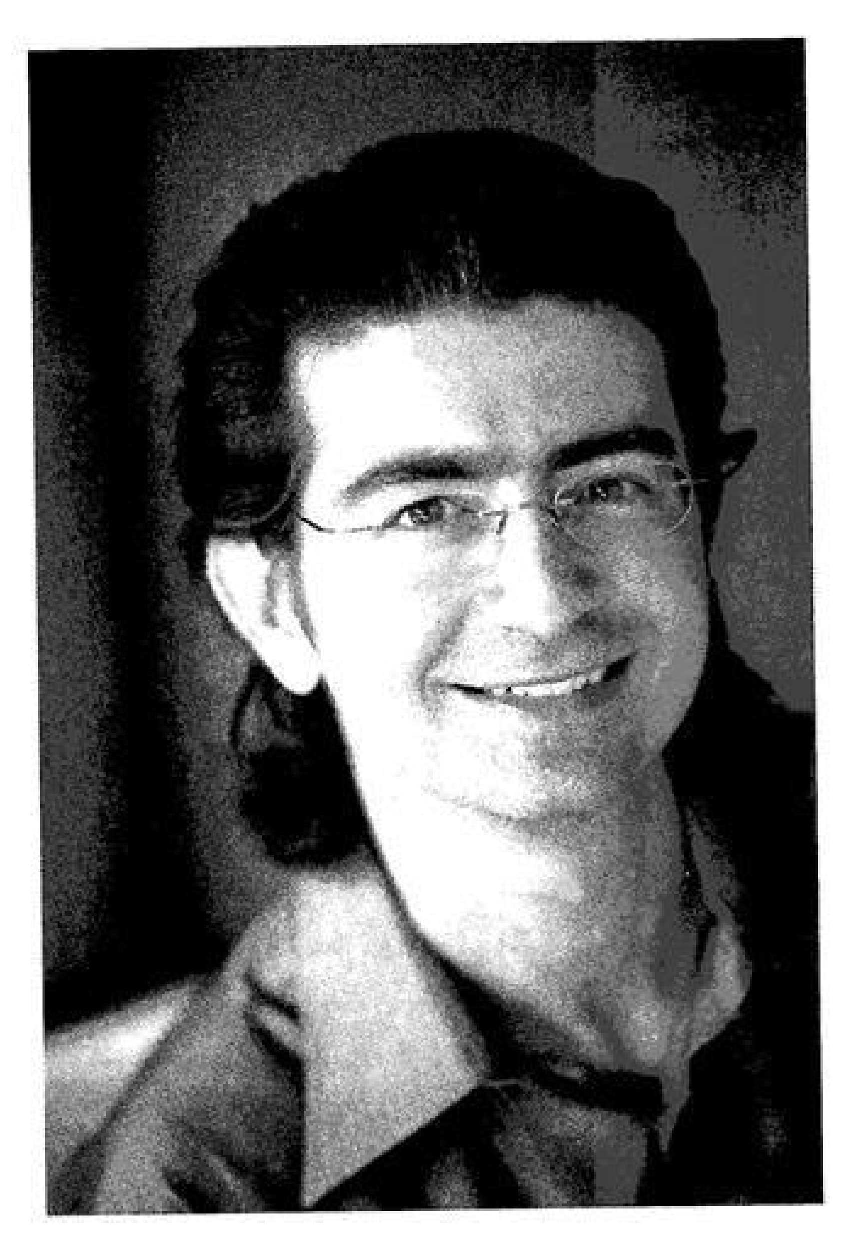
غرورو التكنولوجيا

ولد بيار في باريس، وعندما بلغ السادسة من عمره، انتقلت عائلته إلى العاصمة الأمريكية واشنطن في العام 1973، وقد أصبح مولعاً بالكمبيوترات والتكنولوجيا منذ سن مبكرة. بينما كان الأطفال الآخرون يلعبون في الخارج، كان

بيار يتواجد في أغلب الأحيان داخل المنزل يرقع الأجهزة ويتعلم برمجة الكمبيوترات. علم نفسه البرمجة منذ الأساس واستعمل مواهبه التكنولوجية لينال وظيفته الأولى، وهي برمجة نظام بطاقات مكتبة مدرسته مقابل 6$ في الساعة. و في كتاب ذا بيرفيكت ستور: انسايد إيباي (بقلم ادام كوهن، بياتكوس بوكس، 2003) الذي يعرض تاريخ إيباي، يذكر بيار بأنه "كان نموذجاً للطالب الذي يدرس كثيراً أو المهووس في الثانوية".

ومن الطبيعي، أن يقرر بيار التخصص بعلوم الكمبيوتر في جامعة توفتس قرب بوستون في فترة الثمانينات، عندما غذى شغفاً لبرمجيات أبل ماك. كانت إشارة مبكرة لميله المغامر ورغبته بالقيام بشيء مختلف. وفي تلك الفترة، كانت تعتبر أبل شركة عصرية ذات تكنولوجيا غير تقليدية، كسمكة المينوة تقوم بتحدي المؤسسات العملاقة كأي بي أم. كان أسلوب بيار الشخصي، مع شعره الطويل المربوط إلى الخلف، مع اللحية والنظارات على غرار أسلوب الطيار، يتناسب مع حبه لأبل.

والفترة التي امتدت بين أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، عمل مبرمجاً للماكنتوش، مستلماً عدداً من الوظائف في شركات البرمجيات في سيلكون فالي قبل أن يقرر الانطلاق وحده. أسس مع أصدقائه شركة "انك ديفيلوبمنت"، والتي هدفت إلى إنتاج البرمجيات للكمبيوترات القائمة على الأقلام السابقة لبالم بيلوت. ومع ذلك، لم ينجح هذا الجزء من المؤسسة التجارية بالسرعة التي تمناها وبعد عام واحد، قرر بيار أن يركّز على فرع آخر، من الأعمال التجارية على الإنترنت.



المولود الفرنسي والايراني الامريكي بيار اوميديار، مؤسس ايباي.

وبالتالى تمت إعادة تسمية الشركة أي شوب، وعملت باعتبارها شركة إلكترونية لتجارة التجزئة. بينما كان مبدأ الإنترنت هو حشد الزخم من جميع أنحاء العالم، كانت نسبة تقدم التكنولوجيا بطيئة جداً بالنسبة لبيار فترك أي شوب في العام 1994، باحثاً عن عمل تجاري يقربه خطوة إضافية من الإنترنت. حافظ بيار على حصة له في أي شوب وقد تبين لاحقاً بالرغم من فوات الأوان، بأنها كانت خطوة ذكية جداً. وبعد أقل من سنتين، لفت اي شوب انتباه عملاق البرمجيات مايكروسفت، الذي قام بالتالي بشرائه، مما جعل من بيار مليونيراً قبل أن يبلغ الثلاثين من عمره.

بينما كان مبدأ الإنترنت هو حشد الزخم من جميع أنحاء العالم، كانت نسبة تقدم التكنولوجيا بطيئة جداً بالنسبة لبيار فراح يبحث عن عمل تجاري يقربه خطوة إضافية من الإنترنت.

كل الأشياء إنترنيت

في ذلك الحين، كان من الواضح أن بيار التقط جرثومة الإنترنت ولحسن الحظ كان في الوقت المناسب في المكان المناسب، كمضيف لمؤسسات تجارية على الإنترنت بدأت بالظهور. طور بيار اهتماماته في كل ما يتعلق بالإنترنت من خلال انضمامه إلى منشأة الاتصالات الخلوية جينرال ماجيك. وخلال تلك الفترة تشكلت فكرة إنشاء موقع إلكتروني للمزاد الذي أصبح في نهاية المطاف ايباي. وكالعديد من الأفكار التجارية العظيمة، نبع إبداع بيار من تجربة سيئة. فقبل سنوات قليلة، كان قد وضع طلباً تجارياً على الإنترنت لحصص في شركة بدت واعدة، ولكن اكتشف بأن الأسهم ارتفعتا بنسبة 50% قبل أن يتحقق طلبه.

وقد وجد بأنه من غير العادل التفضيل بين المشترين على أساس سعر واحد، بينما اضطر الآخرون القبول بسعر آخر. اعتقد بأن المزاد على الإنترنت كان طريقة أفضل للوصول إلى سعر أكثر عدلاً لكل من يهمه الأمر ومع تطور الإنترنت يمكن لمفهوم مماثل أن يصبح حقيقة: وفي مقابلة له، قال مرةً: "لدي شغف بأن أقوم بحل مشكلة أعتقد بإمكانية حلها بطريقة جديدة"، أراد أن يختبر قدرة احتمال الموقع لربط الناس في جميع أنحاء العالم وأن يعرض برنامجاً حيث يتمكن البائعون والشارون من تبادل المعلومات حول الأسعار والمنتجات.

لدي شغف بأن أقوم بحل مشكلة أعتقد بإمكانية حلها بطريقة جديدة.

فيذكر في كتاب ذا بيرفيكت ستور: "فعوضاً عن نشر إعلان سري والقول لدي هذا الغرض للبيع"، أعطني 100$، قم بنشر الإعلان وقل "إليكم السعر الأدنى، واذا كان هنالك أكثر من شخص واحد مهتم بالأمر، فيتنافسوا".

الصورة الاكبر

كان الأمر سيستغرق وقتاً وصبراً ليتطور، ولكن بيار استمتع بهذا التحدي وعمل على مدار الساعة، محافظاً على وطيفته في النهار خلال أيام الأسبوع، وعمل على موقع المزاد خلال أوقات فراغه في الأمسيات و في عطل نهاية الأسبوع في الواقع كتب المدوّنة الأولية لموقع المزاد في عطلة نهاية أسبوع واحدة. كان جهداً مليئاً بالحب، وهواية تستغرق انتباهاً كلياً، انطلاقاً من فكرته لمزاد على الإنترنت أراد بيار، فوق كل شيء، أن يعزز فكرة بناء مجتمع على الموقع الإلكتروني، يكون مبنياً على أساس الإنصاف والثقة.

وبمجرد اكتمال المدونة، أطلق الموقع، وبالرغم من ذلك لم يكن لديه فكرة

عن الأمور التي قد يرغب الناس بشرائها أو بيعها. وكتجربة، قام بعرض مؤشر الليزر خاصته المكسور، للبيع وتفاجأ، وجد شار مهتم بالمؤشرات المكسورة. انتقى بيار كمية من فئات المنتجات من ضمنها أجهزة وبرامج الحاسوب، التحف، الكتب وكتب الكاريكاتير، فقام المستخدمون بإدراج ورؤية الأغراض وقاموا بالمزايدة.

وبحيث كان ينوي أن يعرض الخدمة مجاناً، فكان من المحتم عليه أن يحافظ على نفقاته العامة منخفضة بقدر الإمكان. ولتحقيق تلك الغاية، شغل الموقع من منزله، دافعاً 30$ في الشهر لمزود خدمة الإنترلنت. وقرر أيضاً أن يسجل المؤسسة التجارية، هادفاً تسميتها "ايكو باي تيكنولوجيا" بحيث أعتقد أن الاسم "بدا رائعاً". ولكن عندما حاول تسجيله، وجد بأنه كان قد استعمل سابقاً من قبل شركة تعدين كندية، فاختار الاسم الأقرب التالي من خلال اختصاره إلى إيباي.

جمع الموقع زخماً تقريباً من دون دعاية، وبدأ الناس بعرض وشراء جميع أنواع المنتجات. تجنب بيار الإعلانات، العلاقات العامة والصفقات مع المواقع الأخرى الهادفة إلى تنشيط حركة الزيارة للموقع، مفضلاً نشر الوعي عبر الحديث عنه مباشرة. الصق إعلاناته الخاصة حول الموقع مع المجموعات الإخبارية على الإنترنت من أجل جذب الانتباه. وقد جاء ذلك بالنتيجة المرغوبة، بحيث قام المهووسون بالكمبيوتر والباحثون عن المساومات (الصفقات) التجارية بمراسلة بعضهم البعض متبادلين تفاصيل الموقع. ومع اقتراب نهاية العام 1995، قرر مزوّد بيار بخدمة الإنترنت بأن يحمله كلفة 250$ في الشهر مقابل استعماله الخدمة، بحيث وجد أن حجم حركة الزيارة للموقع وحدها تقوم بوضع ضغوط على نظامه. فكانت تلك نقطة تحول لبيار وجاءت اللحظة التي قرر فيها أن يحول هوايته إلى مؤسسة تجارية.

فيذكر في "ذا بيرفيكت ستور": "هذا عندما قلت، إنها لهواية مسلية ولكن 250$ في الشهر هو مبلغ كبير". ومنذ البداية، صمم بيار الموقع من أجل أن يجمع رسماً صغيراً قائماً على كل بيعة. وبتنفيذه لهذه التكلفة استطاع تأمين المبلغ الضروري من أجل تمويل النفقات العامة وتوسيع المؤسسة التجارية. فقرر أن يحمل كلفة 5% من سعر المبيعات للأغراض التي يبلغ سعرها أقل من 25$، ونسبة 2،5% للأغراض التي يزيد سعرها عن ذلك. وقد تم تعديل هذا النموذج لاحقاً ليشمل كلفة على عرض الاغراض.

أراد بيار، فوق كل شيء أن يعزز فكرة بناء مجتمع على الموقع الإلكتروني، يكون مبنياً على أساس الإنصاف والثقة.

الاتجاه نحو النمو

كانت عائدات تلك الرسوم أكثر من راتبه الحالي، فكان قراراً سهلاً بالنسبة له أن يترك وظيفته ويكرس اهتمامه ووقته بالكامل للموقع. و في يوليو 1996،

وبتسجيل الموقع عائدات بلغت أكثر من 10000$ لذلك الشهر 41000 مستخدم مسجل، قام بيار بتوظيف أول موظف، جيف سكول، الذي كان سابقاً مشاركاً ببدء شركتَي تكنولوجيا عالية. وقام أيضاً بإنشاء مرافق للتعليقات على الموقع من أجل تحسين عملية الشراء والبيع، مما عزز مهمته الأساسية بإنشاء مجتمع موثوق به. وبعد عام، كان ايباي يجذب مستهلكين أكثر من أي موقع آخر على الإنترنت.

وفي مقابلة معه، قال بيار: "من خلال بناء نظام بسيط، مع القليل من المبادىء التوجيهية، كان ايباي منفتحاً للنمو الاساسي - يمكنه أن يصل إلى درجة معينة من التنظيم الذاتي".

وفي العام 1997، ومع نمو المؤسسة التجارية بمعدل هائل، قام بيار بالاستثمار بشكل كبير في الإعلانات للمرة الأولى وساعد في تصميم شعار المؤسسة التجارية المعروف اليوم. وتميز هذا العام بحدث هام آخر بحيث بيع الغرض المليون على إيباي - وهو دمية نسخة عن العصفور الكبير في سيسامي ستريت. وبحلول العام 1998، كان الموقع يبني لنفسه اسماً بصفته المكان للتجارة من أجل بياني بيبيز - للحيوانات المحنطة والتي أصبحت غرضاً لهواة الجمع.

استمرت الثروة لصالح إحساس بيار بالتوقيت. وعند نهاية العام 1997 وخلال العام 1998، كانت دوائر الأعمال التجارية حول العالم تخوض تجربة ازدهار الدوت كوم، وأي شيء وكل شيء على الإنترنت كان جاذباً للمستثمرين والمستهلكين على حد سواء. أدرك بيار أن المؤسسة التجارية أصبحت كبيرة جداً بالنسبة له للتعامل معها وحده، وحان الوقت للبحث عن مساعدة وخبرة. كان قد أنجز العديد من الأدوار، من ضمنها المدير المالي، الرئيس والمدير التنفيذي العام، بالإضافة إلى كونه رئيس مجلس الإد ارة.

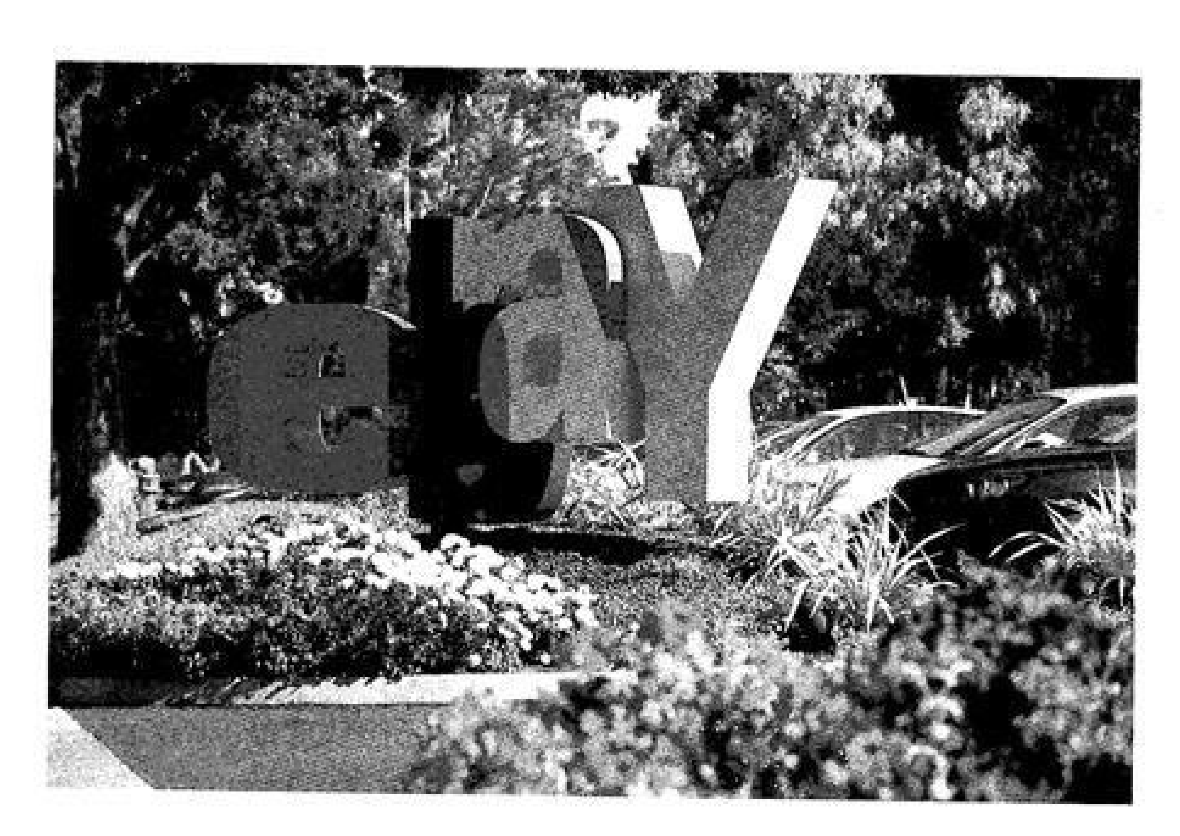
قرر بيار البحث عن الدعم المالي الخارجي فباع نسبة 22% من أسهم المؤسسة التجارية لصاحب المشاريع الرأسمالية بينشمارك كابيتال مقابل 6،7 مليون$ (أي ما يعادل 4،7 مليون جنيه أو 8،4 مليون$ اليوم) والتي أشارت بعض التقارير بأنه كان أحد أكثر الاستثمارات المربحة في سيليكون فالي. وبدأ بينشمارك بالبحث عن فريق ادارة لديه خبرة وشملت التوظيفات الجديدة مارغريت ويتمان وهي متخرجة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد والتي كانت قد عملت سابقاً مع ديزني. استلمت منصب الرئيس والمدير التنفيذي العام، بينما بقي بيار رئيساً لمجلس الإدارة. عينت ميغ كبار المسؤولين التنفيذيين من شركات كأمثال بيبسي كو وديزني، وساعدت على إدراج الشركة على لائحة البورصة، وترأست استثماراً كبيراً في الإعلانات.

حقق الطرح العام الأولي نجاحاً هائلاً، وأمن الدعم المادي للمزيد من التوسع. شاهد بيار وميغ الحصص تقفز من 18$ إلى 50$ للقطعة الواحدة في مسألة دقيقة، وخلال شهرين من التسجيل (العرض)، وصلت الحصص إلى 100$ للقطعة الواحدة. وفي أوائل العام 1999، بلغت حصة بينشمارك 2،5 بيليون$، لمساومة عائدات

مذهلة بنسبة 50000%. وبعد عرض ثاني، وصل تقييم ايباي إلى 26 بيليون$ (16 بيليون جنيه).

المتاعب النابتة

ومع ذلك، كان لهذا النمو السريع ثمناً. ففي يوليو 1999، بعد إعادة تصميم الموقع، واجه إيباي عدداً من الأعطال في خدمته، بحيث استمر أحدها لمدة 22 ساعة. كان لذلك الأمر تأثير قاس على تفاعل المستهلكين مع الموقع وأقتطع أكثر من 8$ من سعر أسهمه. وحصل المزيد من الانقطاعات في الخدمة وتلقت عائدات الشركة ضربة



شعار ايباي الشهير خارج المركز الرئيسي في كاليفورنيا، سان جوز. .

قاسية وفقاً للتقارير في ذلك الوقت، كلفت انقطاعات الخدمة ايباي 3،9 ملايين$ من الربع الثاني من إيراداتها، بحيث أعادت تمويل الرسوم المسجلة ومنحت تمديدات على المزادات.

وفي ذلك الوقت، كان انقطاع الخدمة لمدة 22 ساعة أحد أسوأ انهيارات الإنترنت في التاريخ وظهرت ردود الفعل سريعاً بحيث لم يضيع المستخدمون وقتاً بتسجيل شكواهم على صفحة الأخبار المكرّسة للمؤسسة التجارية على الإنترنت. وطرح آخرون الأسئلة حول متانة التكنولوجيا.

لطالما كان هدف بيار الحفاظ على الزبون في المقام الأول فراح يطمئن الزبائن حول جودة الخدمة. عمل الموظفون على مدار الساعة من أجل تصحيح المشكلات التقنية وأجرى إيباي 100000 اتصال لأكثر مستخدمي الموقع، ونبههم على المشكلات، معتذراً وضامناً أنه كان يتم القيام بكل شيء ممكن من أجل إعادة تشغيل الموقع.

وبالرغم من ذلك انتقل بعض المستخدمين إلى مواقع أخرى رشحت نفسها بدلاً عن إيباي ولكن بنسختها الخاصة من المزاد على الإنترنت وأبرزها محرك البحث "ياهو!" والشركة الإلكترونية "أمازون". وأطلقت هذه الأخيرة المزادات على الإنترنت في مارس 1999، عبر نموذج مماثل لإيباي، يتضمن عمولة على المبيعات وتقديراً ونظاماً لنشر الملاحظات. ومع ذلك، بدت المنافسة شيئاً جيداً بحيث عززت إيباي خدماتها كرد. وسعت مجموعة المنتجات المعروضة، إلى تحسين عملية البيع والشراء ووضعت نصابها النمو العالمي.

التوسع في جميع أنحاء العالم

وفي العام 1999، أطلقت إيباي مواقع في الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، ألمانيا وكندا، ونفذ أيضاً كل من ميغ وبيار استراتيجية شملت بيع منتجات أغلى على الموقع. واستتبع ذلك إطلاق سلسلة من المواقع الإقليمية، والتي اعتقدا بأنها ستسهل عملية بيع المواد الأكبر التي ستكون مرهقة ومكلفة لنقلها، كالمركبات (وسائل النقل). وقد ذهب إيباي أيضاً إلى شراء العربات المقطورة وبعد عام واحد اشترى الشركة الإلكترونية "هالف. كوم"، التي سمحت للمستخدمين بشراء المنتجات مباشرة من دون الاضطرار إلى المرور بالمزاد.

وبحلول العام 2001، أضافت إيباي ايرلندا، إيطاليا، كوريا، نيوزيلندا، سنغافورة، اليابان وسويسرا إلى ملفها من المواقع العالمية، فتضخم عدد المستخدمين إلى 42 مليوناً. فإن توسعاً سريعاً مماثلاً كان عملاً فذاً بحد ذاته ولكن كان أيضاً منجزاً مقابل خلفية من الخسارة والشؤوم في مجتمع الدوت كوم. التمس العديد من مؤسسات الإنترنت التجارية قائمة عامة وشاهدوا حصصهم وتقييماتهم ترتفع في السياق نفسه على نحو ايباي، ولكن بحلول العام 2001، اختلفت الأمور فأصبحوا جميعهم مؤسسة تجارية واحدة على الإنترنت بعد أن وصلوا مؤخراً إلى الإفلاس.

فإن توسعاً سريعاً مماثلاً كان عملاً فذاً بحد ذاته ولكن كان أيضاً منجزاً مقابل خلفية من الخسارة والشؤوم في مجتمع الدوت كوم.

ومع ذلك، لم تحصل ايباي على كل شيء بالطريقة التي تناسبها، بحيث تبين ان السوق الآسيوي يصعب السطو عليه. وبحلول العام 2002، اضطر إلى إيقاف عملياته في اليابان بعد سنتين من الاطلاق، معترفاً بأنه كان من الصعب القيام بنجاحات في سوق حيث امتلك المنافسون كياهو! الياباني نموذج مزاد راسخ.

ووفقاً للتقارير كان ايباي قادراً فقط على تقديم 25000 منتج على موقعه الياباني، بينما "ياهو!" الياباني كان يملك ما يقارب 3،5 ملايين منتج. ولكن بإغلاق باب واحد، انفتح باب آخر - فإن روح المقاولة لإيباي وشهيتها للتحديات العالمية لم تخمد في أبسط الأمور، فوضعت أمامها الصين كهدف، واشترت ثلث "ايشنيت. كوم"، وهو موقع المزاد الرائد في البلد.

وقد بحثت أيضاً عن طرق لتحسين خدماتها وفي العام 2002، اشترت نظام الدفع الإلكتروني بايبال بصفقة قيمتها 1،5 بيليون$. كانت بايبال اللاعبا الرائد في سوق الدفع الإلكترونية، ونظام ايباي للدفع الموصى عليه (المفصل) قد فشل في تبديد حصة بايبال في السوق. وبدا من المنطقي الانضمام إلى صيغة رابحة وأملت ميغ ان عملية الشراء ستساعد في تسريع عمليات الدفع الموجودة للموقع.

و في العام 2004، أولجت ايباي وظائف "اشتر الآن"، مما سمح للبائعين بالالتفاف حول عملية المزاد والبيع فوراً للمستهلكين. وبعد عام واحد، أطلقت مشروعاً تجارياً وفئة صناعية، مقدمة مواد من الفائض التجاري الصناعي. وجاءت خطوتها الأكثر إثارة للدهشة بعد عام واحد، بشرائها شبكة الإنترنت لتقديم خدمات الهاتف سكايب. في أكتوبر 2005، بتكلفة حوالي 2،6 بيليون$ (مما يعادل 1،5 مليار جنيه أو 2،7 بيليون$ اليوم). و في تلك الفترة قالت ايباي أنها سوف تدمج سكايب مع موقع المزاد الخاص بها من أجل تسهيل عمليات البيع في تلك الفئات التي دعت إلى قنوات تواصل أفضل، كالسيارات المستعملة والمقتنيات الراقية. وسمحت الصفقة أيضاً لإيباي بتوسيع امتدادها عالمياً، حاصلةً على جمهور في أوروبا وآسيا، وهي مناطق قد فشلت حتى الآن في الحصول على موطىء قدم قوي فيها.

البقاء للأصلح

ومع تشكيك العديد من المحللين في المنطق وراء صفقة إيباي - سكايب، وقال آخرون إن إيباي دفعت أكثر من اللازم، فهنالك شيء واحد واضح: وبحلول الوقت لاحتفالها في ذكراها السنوية العاشرة في العام 2005، أثبتت إيباي نفسها عدة مرات بأنها مؤسسة تجارية على الإنترنت لكي تبقى هنا. فقد وصلت إلى ذروتها في وقت حدوث انفتار الدوت كوم ونجت عندما اختفت الماركات البارزة والمدعومة برؤوس الأموال الاستثمارية كأمثال "بوو. كوم"، "كليكمانغو" و "ويبفان" تماماً.

واليوم، هناك أكثر من سبعة ملايين غرض جديد يعرضون على إيباي كل يوم وأكثر من 112 مليون غرض متوفرين في أي وقت كان.

وبالرغم من فشل غزوة مزادها في الصين (فقد أغلقت الموقع في نهاية العام 20 ودخلت عوضاً عن ذلك في إدارة مشروع مشترك مع شركة إنترنت يابانية)، فإن إيباي حصدت نجاحاً أكبر مع سكايب. وفي العام 2007، قالت ميغ إن سكايب يملك

زبائن آكثر في الصين من الولايات المتحدة الأمريكية وكان معدل النمو في الصين أسرع من أي مكان آخر.

وبجدارة بالنسبة لمؤسسة تجارية على الإنترنت، لم تتأخر إيباي في الاستفادة من فرص تكنولوجيا أخرى، مقدمةً موقع واب، تنبيهات الرسائل القصيرة والبلوقات. وقام بتنويع خدماته أكثر، مقدماً "بيست – Best" من إيباي وهو موقع مكرس لإيجاد أكثر الأغراض النادرة المعروضة وايباي "بالس - Pulse" الذي يؤمن معلومات عن مصطلحات البحث الشهيرة والمواد الأكثر مشاهدةً.

وفي الآونة الأخيرة امتدت الشركة إلى أسواق دولية أخرى ووسعت أعمالها التجارية في المزاد حتى إلى حجز التذاكر والتسوق عبر المقارنة، في حين تقود نصيبها الواسع من التحديات. فقد تباطأ النمو الاجمالي لجوهر أعمالها التجارية في المزاد، فقد تم تنفيذ عدد من حوادث الغش على الموقع، وواجهت منافسة قوية من محرك البحث العملاق "غوغل"، التي وقفت وجهاً لوجه مع "بايبال" من خلال إطلاقها ل"شيك اوت"، وهو نظامها الخاص للدفع على الإنترنت. وبدأ "أمازون" أيضاً يجذب البائعين المستقلين، وهو جوهر أعمال إيباي التجارية.

أين هم اليوم؟

اليوم، هناك أكثر من سبعة ملايين منتج مدرج على إيباي كل يوم وأكثر من 112 مليون مادة متوفرة في أي وقت كان. وأكبر ثلاثة أسواق لها هي الولايات المتحدة الامريكية، المملكة المتحدة وألمانيا. ومن جهة أخرى تقدر ثروة بيار بحوالي 4،5 مليارات جنيه (8 مليارات$) وكان قد احتل الرقم 120 على لائحة "فوربس" 2008 للأثرياء في العالم. وبقي رئيس إيباي ولكنه شغل نفسه بمشاريع أخرى، كشبكة أوميديار، شركة استثمار خيري. وهو أيضاً مدير "ميتاب"، وهو موقع اجتماعي محلي يملك فيه استثماراً.

و في أبريل 2008، تنحت ميغ من منصب المدير التنفيذي العام، وتلاها جون دوناهو، رئيساً لقسم أسواق إيباي. وتبدو الأعمال التجارية على الجبهة العالمية واعدة، مع 54% من العائدات الآتية من الأسواق الدولية، مقارنة بنسبة 47% للسنة منذ عامين. وجزء من نجاح الموقع كان أيضاً نتيجة القدرة على الابتكار كما القدرة على التأقلم، وهي رؤية رافقت الشركة منذ أول بداياتها، بحيث يشرح بيار خلال مقابلة في العام 2000، قائلاً: "إن ما قامت به إيباي هو خلق سوق جديد، سوق لم يكن بالفعل موجوداً سابقاً. كان علينا تطوير استراتيجياتنا وسياساتنا مما كنت قد بنيته في البداية، والذي كان مجتمعاً من الناس ضابطاً لنفسه، إلى سوق حيث نأخذ دوراً أكثر فعالية من خلال محاولتنا للمساعدة على تحديد الممثلين السيئين".

و هذا لا يزال صحيحاً اليوم، وقدم الموقع مؤخراً مقاييس جديدة من أجل جعل القيام بمزاداته وقوائم الأسعار الثابتة أسهل للاستعمال، بعد تجديده لآليات تدوين الملاحظات وقامت بتقوية أحكامها ضد التزوير في محاولة لجعل إيباي مكاناً أكثر

أماناً للتجارة.



داخل المقرات الرئيسية لإيباي.

غوغل

البحث عن النجاح

المؤسسان: سيرجي برين ولاري بيج

سن المؤسسين عند البداية: 24 و 25 عاماً.

الخلفية: طالبي دكتوراه في علوم الكمبيوتر

سنة التأسيس: 1998

نوع المؤسسة التجارية: محرك البحث.

البلاد التي تتبادل هذه التجارة: في جميع انحاء العالم

العائدات: 4.2 مليارات$ (2.1 مليار جنيه) (2007)

كلنا يسمع باسم "غوغل" وعلى الأرجح نستعمل موقعه الإلكتروني أكثر من أي موقع آخر. ونعلم أيضاً بأنه ناجح جداً وأن مؤسسَيه أصبحا أثرياء جداً. ومع ذلك فإنه من المذهل، أنه قبل 10 سنوات، لم يسمع أحد منا به، ناهيك عن استخدامه. كان نموه (ازدهاره) أكبر من أي من المؤسسات التجارية الممثلة في هذا الكتاب، وأيضاً أسرع من أي منها.

ولادة الموقع

لم يكن غوغل أبداً منجماً للذهب. في الواقع، فعندما بدأ مؤسسا الموقع لاري بايج وسيرجي برين لم يكونا متأكدين حتى، كيف يمكن لموقعهما أن يجني المال.

التقى الزوج في جامعة ستانفورد خلال ربيع العام 1995، حيث التحق كلاهما ببرنامجها المرموق للحصول على دكتوراه في علوم الكمبيوتر. تقع جامعة ستانفورد في سيلكون فالي، والتي كانت قد خرجت بعض أنجح شركات التكنولوجيا في العالم، كأمثال "هيوليت - باكارد" و"سان مايكروسيستم"، كما أن البيئة الأكاديمية شجعت المخاطرة وروح المبادرة.. فإن مكتبها لترخيص التكنولوجيا قدم الموارد، النصيحة والمساعدة للتقنيين مع منهج براءة الاختراع لمساعدة تلاميدتها

على تسويق مشاريع أبحاثهم مقابل أسهم في المشاريع التجارية. وكانت أيضاً على مرمى حجر من ساند هيل رود، وهي موطن بعض أنجح الشركات الرأسمالية في الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد نشأ كل من سيرجي ولاري في محيط تملؤه العلوم والتكنولوجيا، كان والد لاري أحد أول الحائزين على شهادة في علوم الكمبيوتر من جامعة ميشيغين. وكانت والدته مستشارة لقاعدة البيانات مع شهادة ماجيستر في علوم الكمبيوتر.

ولد سيرجي في موسكو وجاء إلى الولايات المتحدة الأمريكية عندما انتقل والديه إليها، كانت والدته عالمة في الناسا ووالده مدرساً للرياضيات في جامعة ماريلاند. أنهى سيرجي شهادة البكالوريوس في الرياضيات وعلوم الكمبيوتر في جامعة ماريلاند وهو في التاسعة عشر من عمره، بينما قام لاري ببناء طابعة انكجيت من ألعاب الليغو في الثانوية. إذاً حتى ذلك الوقت قبل أن يلتقيا كان كلاهما معتاد بدرجة عالية على استخدام الكمبيوترات وعلى كيفية عملها. أقاما علاقة صداقة متينة خلال وجودهما في ستانفورد، والتي غذاها حبهما الكبير المشترك للنقاشات الأكاديمية والخطابات.



مؤسسا "غوغل" سيرجي ولاري.

وفي ذلك الوقت، تواجد العديد من أدوات البحث البدائية، ولكن البحث كان عن واحد منها قد يثمر بشكل عام آلاف النتائج، والتي لم تكن مرتبة حسب أهميتها. كان زميلاهما في جامعة ستانفورد، طالبا الدكتوراه جيري يانغ ودايفيد فيلو قد أنشآ

"ياهو!" لمعالجة هذه المشكلة، ولكن وظفا فريقاً من المحررين من أجل جمع دليل للإنترنت، وكانا يكافحان في ذلك الحين لمواكبة النمو المفرط (السريع) في الشبكة العالمية. مقتنعاً بوجود طريقة أفضل، انضم سيرجي، الخبير في استخراج المعلومات من كمية كبيرة من البيانات، إلى لاري، الذي كان يدرس محرك البحث الرائد "التا فيستا". طموحاً أبداً، قام لاري بتنزيل الموقع الإلكتروني بكامله على كمبيوتره المحمول ليدرس العلاقة بين دلائل الموقع والتي تبين أن التا فيستا لم يأخذها بعين الاعتبار. وقد استغرق المشروع وقتاً أكثر مما كان متوقعاً وكلف قسم علوم الكمبيوتر حوالي 20000$ (12000 جنيه) كلما بعثوا ببرنامج متسلل للحصول على البيانات على الإنترنت. ولكن كان الجهد يستحق العناء بالتأكيد.

طموحاً أبداً، قام لاري بتنزيل الموقع الإلكتروني بكامله على كمبيوتره المحمول ليدرس العلاقة بين دلائل الموقع.

استنتجا أن عدد الدلائل التي تشير إلى الموقع هي مقياس شعبيته. علاوة على ذلك لقد قررا أن الدلائل يمكن أن تكون موزونة. على سبيل المثال، إذا كانت البي بي سي ترتبط بموقعك الإلكتروني (الذي يتلقى نسبة زيارة عالية ولديه العديد من الدلائل الموجهة إليه) فإن ذلك أثمن من أي دليل من موقع أقل شعبية. أعطى، نظام الحلول الحسابية اسمه، وقد طوره من أجل إنشاء هذا النظام المزعج للموقع. من خلال إضافة ذلك إلى وسائل البحث التقليدية التي طابقت الكلمات الرئيسية على الصفحات مع تلك الموجودة في مصطلحات البحث استنبط المؤسسان محرك بحث أعطى نتائج كانت دقيقة بدرجة عالية ووثيقة الصلة بطلب المستخدم. وولد غوغل.

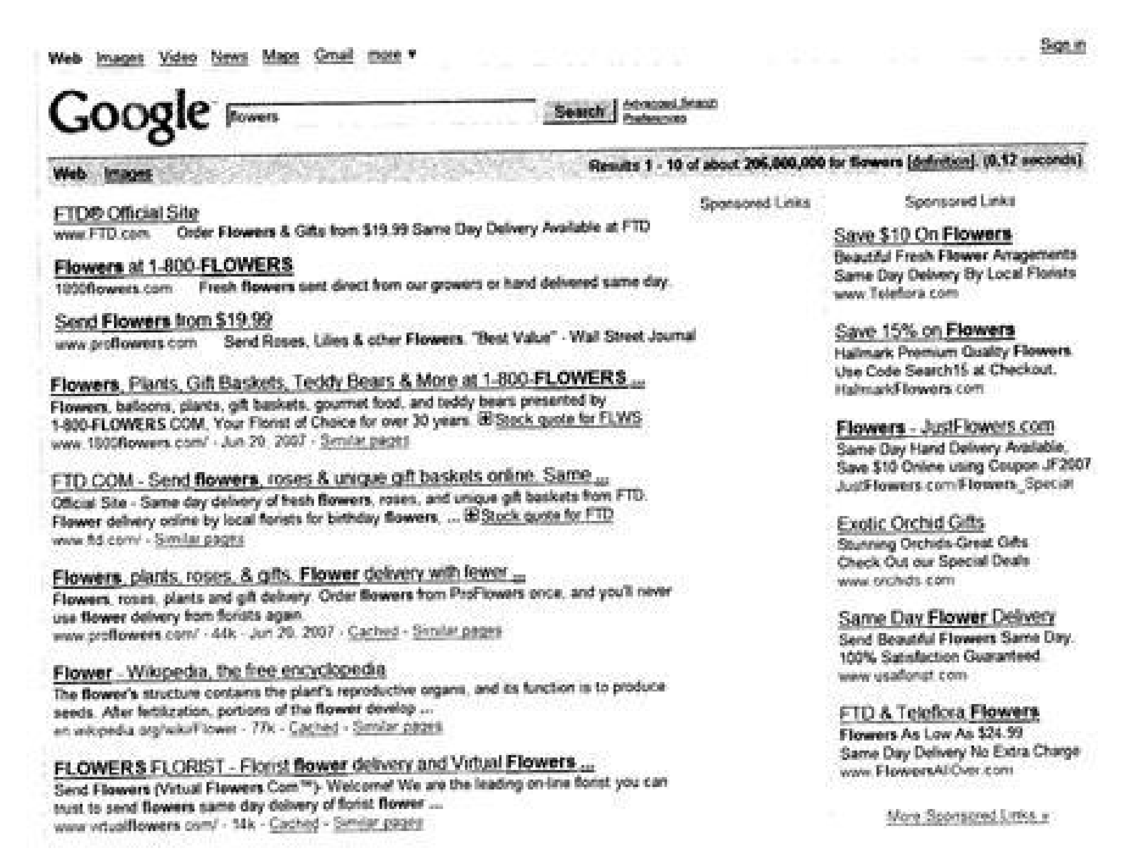
البحث عن شار

لم يخطط المؤسسان إلى انشاء مؤسسة تجارية. قادمين من خلفية ثقافية حيث تبجل الأوساط الأكاديمية، كانا متحمسين أكثر للعثور على طريق يوصلهما إلى أساس تلك الأطروحة القاتلة. فقد طورا نموذجاً عن محرك البحث الخاص بهما، اسمه "باكراب"، والذي أعيدت تسميته إلى غوغل في العام 1997. كان المصطلح لعب على الكلمة غوغول، وهو مصطلح في الرياضيات لرقم تلته 100 صفر وممثلاً الكمية الكبيرة من البيانات على الموقع الإلكتروني. العمل يوماً داخل و خارج غرفة في الحرم الجامعي، أطلق المؤسسان إبداعهما على طلاب جامعة ستانفورد من خلال الشبكة الداخلية للجامعة. إن شعبيتهما وسط هذا العدد من الناس المتعطشين إلى المعرفة ارتفعت من خلال التوصيات الشفهية، بحيث اكتشف المستخدمون مدى سرعة نتائجه وارتباطها بموضوع البحث.

ومع عدم رغبتهما بالانصراف كثيراً عن دراساتهما، كانا متأكدان من أنهما ابتدعا شيئاً أعلى بكثير من أي شيء آخر متوفر في ذلك الوقت، لقد حاولا بيع

تكنولوجياتهما إلى "اكسيت"، ياهو! وللشركة الرائدة في السوق في ذلك الحين، "التا فيستا" مقابل مليون دولار قبل تسجيل براءات اختراع لها. ومن المدهش، أن كل شركة مرت على هذه الفرصة. فإن البحث لم يقدم أي فرص تولد الايرادات وهدف غوغل لإعطاء نتائج في نصف الثانية لم يجعل منه مكاناً مثالياً للمعلنين. شاعرين بالانفعال تجاه تطويرهما لشيء كان الناس بحاجة إليه بالفعل، لم يكن هناك خيار أمام سيرجي ولاري إلاّ الأخذ بنصيحة أحد مؤسسي ياهو!، ديفيد فيليو وأخذ غوغل إلى السوق بأنفسهم.

من خلال ردود الفعل على الرسائل الإلكترونية المكدسة من أقرانهما الأكاديميين، أعادا صياغة عروضاتهما قبل أن يبحثا عن التمويل لجعل الأمر مقبولاً. و في آب 1998، التقيا بالمستثمر الخاص، اندي بيشتولشيم، الذي قد شارك في تأسيس سان مايكروسيستم الذي كان قد باع مشروعاً تجارياً آخر إلى سيسكو مقابل مئات ملايين الدولارات. وبالرغم من عدم وجود نموذج تجاري واضح، كان بيشتولشيم مأخوذا بشدة بالفكرة، بحيث إنه كتب شيكاً لغوغل انك مقابل 100000$ (60000 جنيه) على الفور، مجبراً سيرجي ولاري على إدراج الشركة. وهكذا ولد غوغل.



شاشة غوغل المشهورة جداً، فوق كل محركات البحث.

التوسع فيه

كان بيشتولشيم معجباً بشكل خاص بخططهما بالاعتماد فقط على قوة منتجهما والتوصيات الشفهية لتسويق الماركة، وعوضاً عن صرف الكثير من الأموال على الحملات الإعلانية. خططا للاستثمار في تقنية المعلومات كما لم تفعل أي شركة من قبل. ومن باب التعويض، كان سيرجي ولاري كفوءين بشدة باستعمالهما للكمبيوترات، كانا ينزلان، يفهرسان، ويبحثان على الإنترنت مستعملين شبكة كمبيوترات حاضرة والتي كانا قد بنياها ووصلاها بنفسيهما. اشتغل البرنامج على تلك الكمبيوترات ونظم الحلول الحسابية التي كانا أيضاً قد صمماها من أجل التسلل وترتيب صفحات الويب. كانت النية بالاستمرار بهذه الاستراتيجية، بتوسيعه بفعالية التكلفة من خلال زيادة المزيد والمزيد من الكمبيوترات على الشبكة من أجل الحرص على أن حصولهما على نتائج بحث سريعة جداً يتماشى مع العدد المتزايد من المواقع الإلكترونية والمستخدمين.

كانت مهمة غوغل الأولية هي بتنظيم معلومات العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع.

بعد تأييد بيشتولشيم، دعم المؤسسان العديد من الأصدقاء وأفراد العائلة، وقد استطاعا جمع مليون$ (600000). بعد إدارة عملياتهما من كاراج لبعض الوقت، حيث وظفا أول شخص، انتقل الثنائي إلى المكاتب في بالو التو في العام 1999. وخلقت نشرة حول المواقع الإلكترونية المائة الاولى في مجلة بي سي، اندفاعاً هائلاً بأعداد المستخدمين، وقبل مضي وقت طويل، كان غوغل يتعامل مع زيادة 500000 بحث في اليوم الواحد.

وبالرغم من ذلك، كافحا للحفاظ على مستوى الاستثمار في تقنيات المعلومات واحتاجا لمجاراة تلك الأعداد المتزايدة، وكانا مجبرين على البحث عن المزيد من الدعم قبل مضي وقت طويل. ولحسن حظهما، عمل المناخ الاقتصادي لصالحهما. وضعتا قصة غوغل خلفية نشوء مجال الدوت كوم. (وسقوطها لاحقاً) وبعد الضجة التي خلقها طرح الأسهم في البورصة للمنتج متصفح الإنترنت نيتسكايب في العام 1995. والتي قدرت قيمة الشركة بمبلغ 3 بلايين$ بعد اليوم الأول من التجارة، كان سماسرة الأوراق المالية في وال ستريت يترقبون المزيد من القصص حول نجاحات الإنترنت.

وفي العام 1999، أطبق غوغل على صفقة مع شركتين رأسماليتين مرموقتين (في سيز) من أهمها في العالم، كلاهما قائمتين في ساند هيل رود، كاليفورنيا: شركة سيكوا كابيتال التي كانت قد دعمت ياهو!، وشركة كلينر بيركنز التي كانت قد دعمت أمازون، وكثير غيرها. وبخطوة غير متوقعة وافقت "الفي سيز" المشهورة على الاستثمار بالتساوي في غوغل، من دون امتلاك أحدهما حصة غالبة. كانوا تواقين بشدة من أجل دعم الباحث الرائد بينما كانت لديهم الفرصة (بالرغم

من عدم امتلاكه لأي نموذج تجاري ناجح) إن كل شركة استندت على 12،5 مليون و (7،5 ملايين جنيه)، بينما بقي سيرجي ولاري المسؤولين الوحيدين عن الشركة التي انشآها - وهوشرط غير قابل للتفاوض بالنسبة لهما.

التوسع عالمياً

بعد الضجة التي نتجت عن ذلك، اختبر غوغل تدفقاً مفاجئاً أساسياً في النمو، استمرا بطريقة استخدامهما للكمبيوترات التي صنعاها خصيصاً لذلك مستعملين أجزاء من كمبيوترات منخفضة الكلفة، وتكديسهما واحداً فوق الآخر، حاصلين على أكبر مساحة ممكنة بالقدم المربع الواحد في مراكز بياناتهم. وفي هذه المرحلة، كان نموذجهما التجاري بكسب الإيرادات من خلال ترخيص تكنولوجيا البحث خاصتهما إلى شركاء آخرين. ولكن لم تكن تلك الطريقة تعود عليهما بأي إيرادات تذكر، فبدآ بالنظر إلى طرق أخرى لتحويل محرك البحث خاصتهما إلى مؤسسة تجارية مستدامة.

كانا في البداية مترددين للسماح للمعلنين بالدخول إلى الموقع لأنهما كانا قلقين من أن يشكك المستخدمون بنزاهة نتائج البحث - وبقي سيرجي ولاري حازمين على عدم السماح للشركات بالدفع لاحتلال منزلة أعلى، كما فعلت محركات بحث أخرى. فطلعا بتسوية كانت ستقوم بثورة ليس فقط في مؤسستهما التجارية إنما لمنافسيهما أيضاً، ومن دون المبالغة في مجال الإعلان في العالم. كانت فكرتهما بأنه كلما قام أحد بالبحث عن موضوع معين، سيقومان بعرض نصوص إعلانية صغيرة متعلقة بموضوع البحث إلى جانب "النتائج الطبيعية لمحرك البحث" الأكثر بروزاً.

وبقي سيرجي ولاري حازمين على عدم السماح للشركات بالدفع لاحتلال منزلة أعلى فطلعا بتسوية كانت ستقوم بثورة في مجال الإعلان في العالم.

تطور ذلك لاحقاً ليصبح نموذج الدفع عبر النقر الحالي، حيث كسب غوغل المال كلما نقر مستخدم على إحدى تلك الدلائل المكفولة. وكان صاحب الإعلان يقوم بتحديد معدل الدفع بالنقرة الواحدة بعملية مزاد عادلة، آلية على الإنترنت. وقد نجح ذلك بطريقة مذهلة لأسباب متعددة: كان بغاية السهولة وسريع التجهيز بالنسبة لصاحب الإعلان، ويمكن اختياره من أجل استثمار ضئيل - أصغر بكثير من أي طريقة إعلانية أخرى، ويسمح لأصحاب الإعلان بعرض رسالتهم على جمهور مستهدف بشدة ومتعطش للمعرفة، فكان مجاناً إلاّ إذا قام أحدهم بالنقر على إعلان المعلن، كان من السهل قياس نسبة نجاحه الكبيرة، وفوق كل شيء، فقد نجح. لقد حصل أصحاب الإعلانات على نتائج ممتازة من الناس الذين راحوا ينقرون على إعلاناتهم.

وفي العام 2000، وظف المؤسسان، دكتور اريك شميدت بمثابة الرئيس

التنفيذي من أجل أن يهتم بالإدارة اليومية للمؤسسة التجارية. ومع ذلك، كان سيرجي ولاري مترددين في البداية بسبب خوفهما من فقدان السيطرة على الشركة التي أسساها (كان ذلك شرطاً من استثمارهما الذي وافقا عليه على مضض) أثبت تعيين شميدت بأنه ناجح للغاية. وبشكل خاص، لعبت خبرته في الأعمال التجارية دوراً رئيسياً في توسع غوغل في الخارج. واحدى الأمور الأولى التي لاحظها كانت، أنه بالرغم من قدوم 60% من أبحاث الموقع من خارج الولايات المتحدة الأمريكية، فان 5% فقط من إيرادات الإعلانات أتت من المعلنين في الخارج. بينما توفرت الأبحاث باللغات الأجنبية لبعض الوقت وكانت المؤسسة التجارية تخدم بالفعل جمهوراً عالمياً، فمع ذلك كان عليها أن تجني المال منه. وتحت إشراف شميدت، تم إنشاء مكاتب المبيعات على الأصول في لندن، هامبورغ، طوكيو وتورونتو فارتفعت العائدات.

وذكرت مهمة غوغل "بتنظيم معلومات العالم وجعلها مفيدة وسهلة المنال" بالكاد طموح متواضع! ومع نمو عائداته، بدأ بإضافة خدمات جديدة من أجل إيصال المزيد من مهمته. وبحلول العام 2004، بالإضافة إلى محرك البحث الأساسي، قدم "غوغل ايماجز"، وهي مكتبة ضخمة من الصورة القابلة للبحث، "وغوغل نيوز"، وهي خدمة جمعت قصصاً عن أي موضوع معين من جميع أنحاء العالم، وقدمت "جي مايل"، وهي خدمة البريد الإلكتروني قائمة على شبكة الإنترنت.

طرح الأسهم على الجمهور للاكتتاب

في العام 2004، سجل المؤسسان محرك البحث على مضض على بورصة ناسداك، جامعين 1،2 بيليون$ (600 مليون جنيه). ولكن الاكتتاب كان آخر شيء أراده لاري وسيرجي بالفعل. وكان جزءًا من الواقع أن استقلاليتهما ساعدتهما على التأقلم مع عاصفة الدوت كوم، كانا ممانعين تماماً جعل معلوماتهما المالية متوفرة لمنافسيهما. وحتى العام 2004، قلل المحللون على نحوفادح من تقدير مدى كبر عملاق البحث، وآخر شيء كان يريده مؤسسا غوغل هو أن يعرف العالم ما هي المبالغ التي كانا يجنيانها، أو المزيد من المعلومات حول كيفية جنيهما لهذه المبالغ. ومع ذلك، تضخما جداً حتى طلب منهم القانون الأمريكي بالكشف عن مواردهما المادية. بالنظر إلى اضطرارهما للاعتراف بكل شيء، شعرا أنه من الحكيم طرح أسهمهما على الجمهور للاكتتاب، واعطاء موظفيهما الأوائل والمستثمرين تعويضاً ملموساً.

لم تخلق أي شركة أخرى تأثيراً هائلاً، ربحاً وثروة مماثلة، في مثل هذا الوقت القصير.

ولكن قبل فترة وجيزة من طرحها العام الأولي (اي بي او)، تزامن عدد من العوامل لإسقاط سعر سهم غوغل. أولاً، كان على الشركة أن تتعامل مع ردود

الفعل القادمة من ندها "اوفيرتور"، وهو فرع من أكبر منافس لغوغل، ياهو! كانت اوفيرتور من الأوائل الذين قدموا فكرة بيع الإعلانات لمرافقة نتائج البحث مستعملين نموذج الدفع مع كل نقرة، واتهصت غوغل بانتهاك براءات اختراعها. مدركين للتأثير السلبي للمعركة القضائية الحاصلة في الفترة التي سبقت دخولها إلى سوق البورصة للمرة الأولى. أعطى مؤسسا غوغل ياهو! 2،7 مليون من حصصهم في تسوية خارج المحكمة.

ثانياً، أحدث دخولها حديثاً إلى سوق الرسائل الإلكترونية عبر جي ميل جدلاً. سعى المؤسسان لتقديم خدمة كانت أفضل من أي شيء آخر متوفراً على الساحة. مستخدماً تكنولوجيا البحث خاصتهما، يمكنك أن تبحث وتجد بسهولة رسالة مخزنة مستعملاً جي ميل وقدما ما كان في ذلك الحين جيغابيت واحد ضخم من السعة مع حساب (رصيد). ومع ذلك، تم اختيار خططهم بجني المزيد من المال من خلال الإعلانات، التي ولدت عبر مسح الرسائل ومطابقة الإعلانات للكلمات الرئيسية، من قبل هيئات خصوصية.

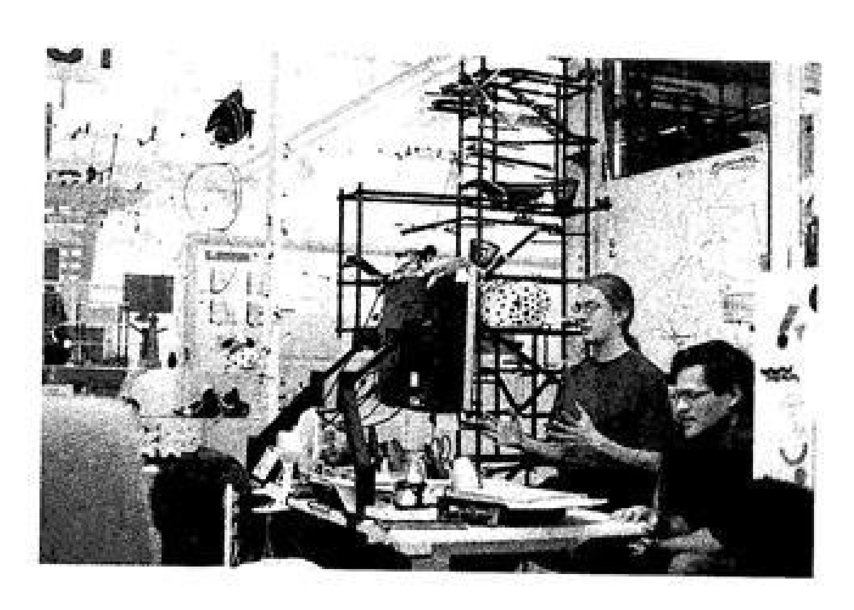
عنى مزيج العوامل أن الطرح العام الأولي لغوغل قدر الحصص فقط بى 85$ (43 جنيه) للحصة الواحدة. ولكن هذا لم يدم طويلاً. بالرغم من هذه النكسات، ارتفع سعر سهم غوغل إلى 100$ (بحلول نهاية اليوم الأول من التداول، مع تقييم للشركة بمبلغ قدره 23،1 بيليون$ (11،5 مليار جنيه). ومع بروز العديد من الشركات الجديدة في سيليكون فالي، أعطى العديد من موظفي غوغل خيارات للحصص (عوضاً عن الرواتب العالية، مما ساعد على الحفاظ على انخفاض تكاليف المؤسسة التجارية اليافعة، بينما كانوا يحاولون جني الأرباح) مما جعلهم من أصحاب الملايين عندما طرحت الشركة أسهمها في البورصة.

جاء جزء من نمو غوغل الاستثنائي من مخطط كان قد ابتدعه المدعو ادسينس. يسمح ذلك للمواقع الإلكترونية الأخرى بوضع مربع غوغل للبحث على مواقعهم، وعندما ينقر المستخدمون على الإعلانات التي يؤمنها غوغل إلى جانب، النتائج، يكسب الموقع الشريك بعض الرسوم على الإعلانات ويدفع للغوغل. أصبح ادسينس مشهوراً جداً لدى المواقع الإلكترونية الأخرى، من ضمنها حتى العمالقة كأمثال اي أو ال والنيويورك تايمز. إن أدسينس هو نموذجي لنهج غوغل التدريجي، واعتقادهم بأن العمل جنباً إلى جنبا المنافسين، يمكن ان ينمي السوق لمصلحة الجميع.

أين هم اليوم؟

بعد شهرين من الطرح العام الأولي، وصل سعر سهم غوغل إلى 135$ (68 جنيه)، ومنذ ذلك الحين راح يرتفع بشكل كبير مع نمو إيرادات وأرباح الشركة، يقف سعر السهم حالياً على 528$. إن قيمتها السوقية (أي القيمة الحالية لجميع أسهمها) هي مبلغ مذهل قدره 165،87 بيليون$ (89 مليار جنيه) (رقم صحيح لدى الكتابة).

عندما تجاوزت قيمة أسهم غوغل 700$ للسهم الواحد في نوفمبر العام 2007، أصبحت غوغل الشركة الخامسة الأضخم على البورصة في الولايات المتحدة الأمريكية.



تقنيون يعملون بجهد في مكتب غوغل.

علاوة على ذلك، ألغت الإيرادات المظفرة وأرقام الأرباح لغوغل في الربع الأول من العام 2008، الإشاعات بحيث واجهت هبوطاً في دخل الإعلانات في العام 200. وفي ذروة نجاحه في العام 2007، بيعت الأسهم في غوغل مقابل 741،80$ (370 جنيه)، ولكن بدأ سعره بالتعثر وسط المخاوف بفشل إيراداته (أفادت الجرائد بأن عدداً أقل من الناس كانوا ينقرون على الإعلانات) ولكن وفياً للصيغة، دحض غوغل هذه الإدعاءات عندما عاد بربح قدره 1،3 مليار$ (700 مليون جنيه) في الفترة التي امتدت من يناير إلى مارس العام 2008، من عائدات بلغت 5،1 بيليون$ (7،2 مليارات جنيه). أصبح وجوده على الإنترنت قوياً جداً إلى درجة أن تقني المعلومات العملاق مايكروسوفت، حرص على تمديد انتشاره في البحث على الإنترنت، وأزمعت لاحقاً على شراء ياهو! مقابل 44،6 مليار$. يستمر غوغل ومايكروسوفت بالمنافسة من أجل جذب أذكى المهندسين التقنيين في العالم.

وظّفت غوغل نجاحها من أجل شراء عدد من الأمور المهمة. على سبيل المثال شراءها لظاهرة الفيديو كليب يوتيوب مقابل 1،65 مليار$ في اكتوبر 2006 وشبكة الإعلان على الإنترنت دوبل كليك في أبريل العام 2007، والتي اشترتها مقابل 3 مليارات$ موسعة انتشارها إلى سوق عرض الإعلانات على الإنترنت.

انتقل سيرجي ولاري إلى مكاتبهما الرئيسية في مونش فيو، كاليفورنيا في المام 2004، حيث لا تزال الشركة موجودة هناك حتى اليوم. لعبت المبادىء الأساسية للشركة دوراً رئيسياً في نجاحها، بالإضافة إلى تصميم المؤسسين على

جعل غوغل مكاناَ رائعاَ للعمل فيه. فشعارها "لا تكن شريراَ" شهير في العالم، كالجائزة الثقافية التي ربحها سيرجي ولاري. وفي الموقع في المكاتب الرئيسية في ماونتن فيو، يمكن للموظفين الاستفادة من مجموعة واسعة من المرافق، من ضمنها طاولات البليارد، برك السباحة وملاعب الكرة الطائرة، بالإضافة إلى تناولهم الغذاء اللذيذ مجاناً. ويحصلون على أكثر من 1،300 طلب عمل في الأسبوع الواحد.

ما زال المؤسسان مصممان على حل بعض أكبر مشاكل العالم. فإق المنتجات الجديدة ما زالت تدهش مستخدميها، كغوغل إيرث (أرض)، وهي خدمة تسمح للناس بالتجول في أي جزء من الكرة الأرضية مستخدمين التصوير عبر الأقمار الصناعية. ويتم التحضير لمشروع إنشاء خريطة للجينات البشرية حالياً. ويعطى المهندسون 20% من وقتهم عندما يكونون متشجعين بنشاط للعمل على مشاريعهم الخاصة. فإن كلاً من غوغل نيوز وفروغل، خدمة التسوق على الإنترنت، هما نتاج هذه المبادرة. ويملك غوغل اليوم مكاتب للبيع في جميع أنحاء العالم وثقافة الإبد اع هذه تعمهم جميعاً.

فشعارها "لا تكن شريراً" شهير في العالم، كالجائزة الثقافية التي ربحها سيرجي ولاري.

يجري موقع غوغل اليوم مئات ملايين الأبحاث كل يوم. حافظت الصفحة الرئيسية لغوغل على بساطة تصميمها ولم تحاول استعمالها للمزيد من نشر الإعلانات - بالرغم من حقيقة إمكانية أن تكون مصدر دخل كبير إضافي. وفي النتيجة، تحمل سريعاً، من أجل تحسين تجربة الزبائن. وبالمثل، فقد أبعدت عنها ملامح الفلاش وغيرها من الأشياء التي قد تساهم في إبطائه. ومن المقدر أن شبكة غوغل الآن تتألف من أكثر من 400000 مستخدم، وهي قوة حواسيب لا يمكن لأي شركة أخرى ان توازيها. ما زال موظفيها يجمعون ويخصصون الكمبيوترات التي تستعملها الشركة من أجل تنفيذ أبحاثها. ولا تملك أي شركة قوة حواسيب كالتي تملكها غوغل. ولم تنجز أي شركة في التاريخ انتشاراً مماثلاً للماركة من دون أن تنفق الكثير على الإعلانات والتسويق، ولم تخلق أي شركة أخرى مثل هذا التأثير الهائل، الربح والثروة، في مثل هذا الوقت القصير.